

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION  
OFFERT CONJOINTEMENT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
À TROIS-RIVIÈRES ET PAR L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR  
MICHEL DORÉ

FUSION/ACQUISITION :  
LE DÉFI DE LA RÉALISATION DES SYNERGIES

AVRIL 2006

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Département des sciences  
de la gestion et de l'économie

Fusions/acquisitions: le défi de la réalisation des synergies

Michel Doré

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Madame Camille Carrier         | Président du jury   |
| Monsieur Jean-Bernard Carrière | Directeur de recherche  |
| Monsieur Réal Jacob            | Examineur externe, Professeur H.E.C.                              |
| Monsieur Paul Prévost          | Professeur, Université de Sherbrooke                              |
| Monsieur Raymond Royer         | Président, Domtar<br>Représentant du domaine socio-<br>économique |

## SOMMAIRE

Dans les fusions et acquisitions, le mythe veut que la combinaison des forces de deux partenaires débouche sur une nouvelle entité beaucoup plus rentable que les deux anciennes. Ce serait trop simple. Le préalable n'est pas là, mais dans le défi de la réalisation des synergies qui concourent à la réussite.

Ce défi de la réalisation des synergies: tel est le sujet de la thèse. Depuis des années, les débâcles en ce domaine se suivent et se ressemblent. C'est toujours l'histoire de hauts gestionnaires qui concluent une f/a à un prix non raisonnable qui ne correspond pas à l'entreprise cible telle qu'elle est à ce moment, mais plutôt à la valeur qu'elle pourrait avoir une fois acquise. Puisque les éléments fondamentaux de l'entreprise cible ne sont souvent pas à la hauteur du prix demandé, ces hauts gestionnaires justifient la transaction en affirmant que de grandes synergies se réaliseront suite à l'intégration des deux entreprises, ce qui, malheureusement, ne correspond que rarement à la réalité.

Ce phénomène n'est pas nouveau, cela fait plusieurs années que des articles scientifiques sont publiés sur ce sujet. Malgré toutes les recommandations issues de ces articles, les statistiques entre les années 1980 et 2004 montrent que les synergies anticipées ne se réalisent pas et que plus de 50 % des f/a se terminent par des échecs.

Malgré l'intérêt des chercheurs de différentes disciplines, les connaissances permettant d'expliquer les réussites et les échecs des f/a demeurent très fragmentaires et contradictoires. Les études existantes ne permettent pas de fournir aux hauts gestionnaires les dimensions essentielles à prendre en compte pour réaliser les synergies anticipées lors des f/a. Puisque la création de synergies constitue le test ultime du succès ou de l'échec d'une f/a, il importe, dans cette recherche, de comprendre les conditions de réalisation de la synergie en dimensionnant ce concept afin de connaître les facteurs contribuant à sa réalisation et la manière dont ces différentes dimensions se combinent pour exercer un impact sur la performance.



La stratégie de recherche qui répond le plus à notre objectif et à notre question de recherche est l'étude de cas par comparaison inter-cas. Pour cette recherche, huit cas ont été sélectionnés sur deux continents. Quatre entreprises furent choisies pour leur performance après la f/a, et quatre autres pour leur non-performance. Un cadre de référence théorique fut développé, permettant d'aborder d'une nouvelle façon la réalisation des synergies à partir d'un jumelage de trois dimensions théoriques: une dimension séquentielle, une dimension intégrative et une dimension synergique. Plus de 90 entretiens semi-dirigés ont été réalisés dans une période de 24 mois avec les principaux dirigeants, cadres et employés impliqués dans ces f/a.

À la suite des analyses inter-cas et des comparaisons inter-cas, il ressort que les complémentarités constatées ne sont pas suffisantes pour réaliser les synergies et que, tant que les hauts gestionnaires n'en seront pas convaincus, ils auront toutes les chances d'échouer. Car dès le départ, ils ont tendance à surestimer leurs compétences pour réaliser les synergies anticipées et à sous-estimer les ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

Nos résultats font ressortir que la mise en œuvre des synergies est un processus très difficile et que celles-ci se réalisent uniquement à partir d'une démarche très rigoureuse qui repose sur la distinction, la compréhension et la prise en considération des différentes dimensions du concept de synergie à chacune de ses étapes. Cette démarche repose encore sur la gestion harmonieuse de chacune de ces dimensions, sur la synchronisation adéquate des actions posées à chaque étape de la démarche de f/a, sur la prise en compte dès le début du processus de f/a de l'aspect multidimensionnel de la performance, sur un leadership synergique, sur une communication efficace et sur une grande capacité à partager. Tous ces facteurs sont nécessaires pour créer une dynamique synergique qui exerce un impact sur la performance d'ensemble.

Contrairement à ce qui est souvent avancé, à savoir que l'intégration est l'étape la plus importante de la démarche de f/a, nos résultats démontrent que la réalisation des synergies dépend autant d'une pré-fusion synergique qui prend en compte continuellement les différentes dimensions de la synergie que d'une intégration synergique alignée sur celles-ci.

Il apparaît également que l'ignorance d'un de ces facteurs ou la gestion non harmonieuse d'une des dimensions de la synergie peut affaiblir les effets de la dynamique synergique. Pire, un seul de ces facteurs, accompagné de l'hypertrophie de l'*ego*, peut déclencher une dynamique antinergique qui aura un impact négatif sur la performance d'ensemble.

Il semble de plus que l'échec d'une f/a ne doit pas être expliqué uniquement à partir de l'absence d'un ou plusieurs facteurs explicatifs du succès d'une f/a, mais plutôt à partir d'une logique différente inhérente, souvent caractérisée par une dynamique d'ensemble antinergique créée par la non-harmonisation des différentes dimensions de la synergie, par l'absence d'un leadership synergique, par une communication déficiente et par une incapacité à partager.

Enfin, soulignons qu'il est possible d'envisager la transférabilité générale des résultats de cette recherche, en tenant compte des limites de l'étude, à des situations de f/a dans le même type d'entreprises. Les résultats de cette recherche peuvent, par exemple, aider les hauts gestionnaires à se méfier de leurs apriorismes et à comprendre que la réalisation des différentes synergies anticipées plus connues, comme celles de spécialisation de la production, d'accroissement du pouvoir d'achat, de rationalisation d'actifs, de synergies financières et managériales et de synergies de ventes croisées, dépend avant tout de la réalisation des synergies motrices associées au concept même de synergie.

## TABLE DES MATIÈRES

|   |            |
|---|------------|
| <b>SOMMAIRE .....</b>   | <b>3</b>   |
| <b>REMERCIEMENTS .....</b>  | <b>24</b>  |
| <b>INTRODUCTION.....</b>  | <b>26</b>  |
| <b>PREMIER CHAPITRE: PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE.....</b>      | <b>30</b>  |
| <b>1. QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE.....</b>                             | <b>36</b>  |
| <b>DEUXIÈME CHAPITRE: CONTEXTE THÉORIQUE.....</b>                         | <b>38</b>  |
| <b>1. DÉFINITIONS ESSENTIELLES .....</b>                                  | <b>38</b>  |
| 1.1 F/A .....   | 38         |
| 1.2 SYNERGIE.....   | 40         |
| 1.3 PROCESSUS DE F/A.....   | 40         |
| 1.4 LES DIFFÉRENTES APPROCHES .....                                       | 44         |
| 1.5 L'APPROCHE HISTORIQUE.....  | 45         |
| 1.6 L'APPROCHE EN ÉCONOMIE FINANCIÈRE .....                               | 47         |
| 1.6.1 <i>Chercheurs en organisation industrielle</i> .....                | 51         |
| 1.7 L'APPROCHE DES RESSOURCES HUMAINES .....                              | 53         |
| 1.7.1 <i>Gestion d'ensemble des ressources humaines</i> .....             | 54         |
| 1.7.2 <i>L'intégration culturelle suite aux f/a</i> .....                 | 60         |
| 1.7.3 <i>Impact des f/a sur le personnel</i> .....                        | 67         |
| 1.7.4 <i>Communication organisationnelle</i> .....                        | 73         |
| 1.7.5 <i>En guise de brève conclusion des approches précédentes</i> ..... | 78         |
| 1.8 L'APPROCHE STRATÉGIQUE.....   | 79         |
| 1.8.1 <i>La stratégie, un peu d'histoire</i> ... ..                       | 80         |
| 1.8.2 <i>Les définitions de la stratégie</i> .....                        | 80         |
| 1.8.3 <i>Le management stratégique</i> .....                              | 83         |
| 1.8.4 <i>Formulation de la stratégie</i> .....                            | 84         |
| 1.8.5 <i>La mise en œuvre de la stratégie</i> .....                       | 86         |
| 1.8.6 <i>Vision "ex-ante" ou "ex post"?</i> .....                         | 86         |
| 1.8.7 <i>Objectifs stratégiques de f/a</i> .....                          | 88         |
| 1.8.8 <i>Intégration horizontale</i> .....                                | 88         |
| 1.8.9 <i>Intégration verticale</i> .....                                  | 89         |
| 1.8.10 <i>Diversification reliée</i> .....                                | 89         |
| 1.8.11 <i>Diversification non reliée</i> .....                            | 89         |
| 1.8.12 <i>Le processus de prise de décision</i> .....                     | 92         |
| 1.8.13 <i>Le processus d'intégration</i> .....                            | 98         |
| 1.9 CONCLUSION.....   | 102        |
| <b>2. CADRE CONCEPTUEL.....</b>   | <b>103</b> |
| 2.1 LES DIMENSIONS SÉQUENTIELLES DE ROUSSEAU (1990).....                  | 106        |
| 2.1.1 <i>La phase stratégique</i> .....                                   | 106        |
| 2.1.2 <i>La phase tactique</i> .....                                      | 107        |
| 2.1.3 <i>La phase de réalisation</i> .....                                | 107        |
| 2.1.4 <i>La phase d'évaluation critique</i> .....                         | 108        |
| 2.1.5 <i>Les dimensions intégratives</i> .....                            | 108        |
| 2.1.6 <i>Les dimensions synergiques</i> .....                             | 109        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>TROISIÈME CHAPITRE: CADRE OPÉRATOIRE .....</b>                          | <b>112</b> |
| <b>1. LA MÉTHODOLOGIE: UNE ÉTUDE DE CAS PAR COMPARAISON INTER-CAS.....</b> | <b>112</b> |
| <b>2. DESIGN DE LA RECHERCHE.....</b>                                      | <b>116</b> |
| <b>3. NOTRE OUTIL D'ANALYSE POUR NOTRE RECHERCHE .....</b>                 | <b>118</b> |
| <b>4. ÉTUDES .....</b>   | <b>120</b> |
| 4.1. PRÉ-ÉTUDES .....  | 120        |
| 4.2. ÉTUDE DE CAS .....  | 121        |
| 4.2.1. Taille de l'échantillon.....  | 121        |
| 4.3. LE CHOIX DES INTERVENANTS .....                                       | 125        |
| 4.4. CHOIX DES INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNÉES .....                    | 126        |
| 4.4.1. La collecte des données secondaires .....                           | 127        |
| 4.4.2. La collecte des données primaires.....                              | 128        |
| 4.5. LE DÉROULEMENT DES ENTRETIENS .....                                   | 130        |
| <b>5. ANALYSE DES DONNÉES .....</b>  | <b>131</b> |
| 5.1. ANALYSE INTRA-CAS .....   | 133        |
| 5.2. COMPARAISONS INTER-CAS.....   | 134        |
| 5.3. INTERPRÉTATION GÉNÉRALE .....   | 135        |
| 5.4. DISCUSSION DES QUESTIONS DE VALIDITÉ ET DE FIABILITÉ .....            | 135        |
| 5.4.1. Validité du construit .....   | 135        |
| 5.4.2. Validité interne .....  | 136        |
| 5.4.3. Fiabilité .....   | 137        |
| 5.4.4. Validité externe.....   | 137        |
| <b>QUATRIÈME CHAPITRE: ANALYSE INTRA-CAS .....</b>                         | <b>140</b> |
| <b>1. CAS FASIDO.....</b>  | <b>141</b> |
| 1.1. CONTEXTE CONCURRENTIEL .....  | 141        |
| 1.1.1. Présentation de Faco.....   | 141        |
| 1.1.2. Présentation de Sido.....   | 142        |
| 1.2. VISION .....  | 143        |
| 1.2.1. Synergies anticipées .....  | 143        |
| 1.2.2. Implantation des synergies anticipées .....                         | 144        |
| 1.2.3. Résultats .....   | 144        |
| 1.3. DIAGNOSTIC .....  | 144        |
| 1.3.1. Synergies anticipées .....  | 144        |
| 1.3.2. Synergies implantées .....  | 145        |
| 1.3.3. Résultats .....   | 146        |
| 1.4. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT .....                                      | 147        |
| 1.4.1. Synergies anticipées .....  | 147        |
| 1.4.2. Synergies implantées .....  | 148        |
| 1.4.3. Résultats .....   | 149        |
| 1.5. MOTIFS .....  | 149        |
| 1.5.1. Synergies anticipées .....  | 149        |
| 1.5.2. Synergies implantées .....  | 150        |
| 1.5.3. Résultats .....   | 151        |
| 1.6. STRATÉGIES D'AFFAIRES .....   | 151        |
| 1.6.1. Synergies anticipées .....  | 151        |
| 1.6.2. Synergies implantées .....  | 152        |
| 1.6.3. Résultats .....   | 152        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 1.7.      | STRUCTURES .....                                    | 153        |
| 1.7.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 154        |
| 1.7.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 154        |
| 1.7.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 159        |
| 1.8.      | LES FONCTIONS .....                                 | 159        |
| 1.8.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 159        |
| 1.8.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 160        |
| 1.8.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 163        |
| 1.9.      | CULTURE.....  | 164        |
| 1.9.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 164        |
| 1.9.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 165        |
| 1.9.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 167        |
| 1.10.     | LE CONTRÔLE.....                                    | 168        |
| 1.10.1.   | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 168        |
| 1.10.2.   | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 168        |
| 1.10.3.   | <i>Résultats</i> .....                              | 169        |
| 1.11.     | LA PERFORMANCE.....                                 | 170        |
| 1.11.1.   | <i>Résultats pour les actionnaires</i> .....        | 170        |
| 1.11.2.   | <i>Résultats pour les hauts gestionnaires</i> ..... | 171        |
| 1.11.3.   | <i>Résultats pour les employés</i> .....            | 172        |
| 1.11.4.   | <i>Pour les clients</i> .....                       | 173        |
| <b>2.</b> | <b>CAS ALPHA-BÊTA .....</b>                         | <b>173</b> |
| 2.1.      | CONTEXTE CONCURRENTIEL .....                        | 173        |
| 2.1.1.    | <i>Présentation d'Alpha+</i> .....                  | 174        |
| 2.1.2.    | <i>Présentation d'Alpha-</i> .....                  | 174        |
| 2.1.3.    | <i>Présentation de Bêta</i> .....                   | 175        |
| 2.2.      | VISION .....  | 176        |
| 2.2.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 176        |
| 2.2.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 176        |
| 2.2.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 177        |
| 2.3.      | DIAGNOSTIC.....                                     | 177        |
| 2.3.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 177        |
| 2.3.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 179        |
| 2.3.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 179        |
| 2.4.      | ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT .....                    | 179        |
| 2.4.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 180        |
| 2.4.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 180        |
| 2.4.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 181        |
| 2.5.      | MOTIFS .....  | 181        |
| 2.5.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 181        |
| 2.5.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 182        |
| 2.5.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 183        |
| 2.6.      | STRATÉGIES D'AFFAIRES.....                          | 183        |
| 2.6.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 183        |
| 2.6.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 184        |
| 2.6.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 186        |
| 2.7.      | LES STRUCTURES.....                                 | 187        |
| 2.7.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 187        |
| 2.7.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 187        |
| 2.7.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 188        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 2.8.      | LES FONCTIONS .....                                 | 189        |
| 2.8.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 189        |
| 2.8.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 190        |
| 2.8.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 194        |
| 2.9.      | CULTURE.....  | 194        |
| 2.9.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 194        |
| 2.9.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 195        |
| 2.9.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 196        |
| 2.10.     | LE CONTRÔLE .....                                   | 197        |
| 2.10.1.   | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 197        |
| 2.10.2.   | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 198        |
| 2.10.3.   | <i>Résultats</i> .....                              | 200        |
| 2.11.     | PERFORMANCE.....                                    | 200        |
| 2.11.1.   | <i>Résultats pour les actionnaires</i> .....        | 201        |
| 2.11.2.   | <i>Résultats pour les hauts gestionnaires</i> ..... | 201        |
| 2.11.3.   | <i>Résultats pour les employés</i> .....            | 201        |
| 2.11.4.   | <i>Résultats pour les clients</i> .....             | 202        |
| <b>3.</b> | <b>CAS RÉCO+ .....</b>                              | <b>202</b> |
| 3.1.      | CONTEXTE CONCURRENTIEL .....                        | 202        |
| 3.1.1.    | <i>Présentation de Réco—</i> .....                  | 203        |
| 3.1.2.    | <i>Présentation de Solco</i> .....                  | 203        |
| 3.2.      | VISION .....  | 203        |
| 3.2.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 203        |
| 3.2.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 204        |
| 3.2.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 205        |
| 3.3.      | LE DIAGNOSTIC .....                                 | 205        |
| 3.3.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 205        |
| 3.3.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 207        |
| 3.3.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 208        |
| 3.4.      | ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....                     | 208        |
| 3.4.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 208        |
| 3.4.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 209        |
| 3.4.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 209        |
| 3.5.      | MOTIFS .....  | 210        |
| 3.5.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 210        |
| 3.5.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 211        |
| 3.5.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 211        |
| 3.6.      | LES STRATÉGIES D'AFFAIRES .....                     | 212        |
| 3.6.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 212        |
| 3.6.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 214        |
| 3.6.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 215        |
| 3.7.      | LES STRUCTURES.....                                 | 216        |
| 3.7.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 216        |
| 3.7.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 216        |
| 3.7.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 218        |
| 3.8.      | LES FONCTIONS .....                                 | 218        |
| 3.8.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 218        |
| 3.8.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 219        |
| 3.8.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 220        |
| 3.9.      | LA CULTURE.....                                     | 221        |
| 3.9.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 221        |
| 3.9.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 221        |
| 3.9.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 222        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 3.10.     | LE CONTRÔLE.....                                    | 223        |
| 3.10.1.   | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 223        |
| 3.10.2.   | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 224        |
| 3.10.3.   | <i>Résultats</i> .....                              | 225        |
| 3.11.     | LA PERFORMANCE.....                                 | 225        |
| 3.11.1.   | <i>Résultats pour les actionnaires</i> .....        | 226        |
| 3.11.2.   | <i>Résultats pour les hauts gestionnaires</i> ..... | 226        |
| 3.11.3.   | <i>Résultats pour les employés</i> .....            | 226        |
| 3.11.4.   | <i>Résultats pour les clients</i> .....             | 227        |
| <b>4.</b> | <b>CAS ABC+ .....</b>                               | <b>227</b> |
| 4.1.      | CONTEXTE CONCURRENTIEL .....                        | 227        |
| 4.1.1.    | <i>Présentation d'ABC+</i> .....                    | 227        |
| 4.1.2.    | <i>Présentation d'ABC-</i> .....                    | 228        |
| 4.1.3.    | <i>Présentation de FGH</i> .....                    | 228        |
| 4.2.      | LA VISION.....                                      | 229        |
| 4.2.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 229        |
| 4.2.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 229        |
| 4.2.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 229        |
| 4.3.      | DIAGNOSTIC.....                                     | 230        |
| 4.3.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 230        |
| 4.3.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 231        |
| 4.3.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 232        |
| 4.4.      | ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT .....                    | 232        |
| 4.4.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 232        |
| 4.4.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 232        |
| 4.4.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 233        |
| 4.5.      | LES MOTIFS .....                                    | 233        |
| 4.5.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 233        |
| 4.5.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 234        |
| 4.5.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 234        |
| 4.6.      | LA STRATÉGIE D'AFFAIRES.....                        | 235        |
| 4.6.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 235        |
| 4.6.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 235        |
| 4.6.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 236        |
| 4.7.      | LES STRUCTURES.....                                 | 237        |
| 4.7.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 237        |
| 4.7.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 237        |
| 4.7.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 238        |
| 4.8.      | FONCTIONS.....                                      | 239        |
| 4.8.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 239        |
| 4.8.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 239        |
| 4.8.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 240        |
| 4.9.      | CULTURE.....  | 240        |
| 4.9.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 240        |
| 4.9.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 241        |
| 4.9.3.    | <i>Résultats</i> .....                              | 241        |
| 4.10.     | LE CONTRÔLE.....                                    | 242        |
| 4.10.1.   | <i>Synergies anticipées</i> .....                   | 242        |
| 4.10.2.   | <i>Synergies implantées</i> .....                   | 242        |
| 4.10.3.   | <i>Résultats</i> .....                              | 243        |
| 4.11.     | LA PERFORMANCE.....                                 | 244        |
| 4.11.1.   | <i>Résultats pour les actionnaires</i> .....        | 244        |
| 4.11.2.   | <i>Résultats pour les hauts gestionnaires</i> ..... | 244        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.11.3. Résultats pour les employés.....             | 245        |
| 4.11.4. Résultats pour les clients.....              | 245        |
| <b>5. CAS ROMULUS-REMUS .....</b>                    | <b>245</b> |
| 5.1. CONTEXTE CONCURRENTIEL .....                    | 246        |
| 5.1.1. Présentation de Romulus-Remus .....           | 246        |
| 5.1.2. Présentation de Romulus.....                  | 247        |
| 5.1.3. Présentation de Remus .....                   | 247        |
| 5.2. LA VISION.....                                  | 247        |
| 5.2.1. Synergies anticipées .....                    | 247        |
| 5.2.2. Synergies implantées .....                    | 248        |
| 5.2.3. Résultats .....                               | 249        |
| 5.3. LE DIAGNOSTIC .....                             | 250        |
| 5.3.1. Synergies anticipées .....                    | 250        |
| 5.3.2. Synergies implantées .....                    | 250        |
| 5.3.3. Résultats .....                               | 251        |
| 5.4. L'ENVIRONNEMENT.....                            | 254        |
| 5.4.1. Synergies anticipées .....                    | 254        |
| 5.4.2. Synergies implantées .....                    | 255        |
| 5.4.3. Résultats .....                               | 255        |
| 5.5. MOTIFS .....                                    | 255        |
| 5.5.1. Synergies anticipées .....                    | 255        |
| 5.5.2. Synergies implantées .....                    | 256        |
| 5.5.3. Résultats .....                               | 256        |
| 5.6. LES STRATÉGIES D'AFFAIRES .....                 | 257        |
| 5.6.1. Synergies anticipées .....                    | 257        |
| 5.6.2. Synergies implantées .....                    | 258        |
| 5.6.3. Résultats .....                               | 258        |
| 5.7. LES STRUCTURES.....                             | 259        |
| 5.7.1. Synergies anticipées .....                    | 259        |
| 5.7.2. Synergies implantées .....                    | 259        |
| 5.7.3. Résultats .....                               | 260        |
| 5.8. LES FONCTIONS .....                             | 262        |
| 5.8.1. Synergies anticipées .....                    | 262        |
| 5.8.2. Synergies implantées .....                    | 262        |
| 5.8.3. Résultats .....                               | 264        |
| 5.9. LA CULTURE.....                                 | 265        |
| 5.9.1. Synergies anticipées .....                    | 265        |
| 5.9.2. Synergies implantées .....                    | 266        |
| 5.9.3. Résultats .....                               | 268        |
| 5.10. LE CONTRÔLE.....                               | 270        |
| 5.10.1. Synergies anticipées .....                   | 270        |
| 5.10.2. Synergies implantées .....                   | 271        |
| 5.10.3. Résultats .....                              | 272        |
| 5.11. LA PERFORMANCE.....                            | 273        |
| 5.11.1. Résultats pour les actionnaires .....        | 273        |
| 5.11.2. Résultats pour les hauts gestionnaires ..... | 274        |
| 5.11.3. Résultats pour les employés .....            | 274        |
| 5.11.4. Résultats pour les clients .....             | 274        |
| <b>6. CAS MÉGAIR+.....</b>                           | <b>274</b> |
| 6.1. CONTEXTE CONCURRENTIEL .....                    | 275        |
| 6.1.1. Présentation de Mégair-.....                  | 275        |
| 6.1.2. Présentation de Mégair+ .....                 | 275        |



|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 6.2.      | LA VISION.....                                | 276        |
| 6.2.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....             | 276        |
| 6.2.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....             | 276        |
| 6.2.3.    | <i>Résultats</i> .....                        | 277        |
| 6.3.      | LE DIAGNOSTIC .....                           | 277        |
| 6.3.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....             | 277        |
| 6.3.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....             | 278        |
| 6.3.3.    | <i>Résultats</i> .....                        | 279        |
| 6.4.      | ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....               | 280        |
| 6.4.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....             | 280        |
| 6.4.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....             | 280        |
| 6.4.3.    | <i>Résultats</i> .....                        | 280        |
| 6.5.      | LES MOTIFS .....                              | 281        |
| 6.5.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....             | 281        |
| 6.5.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....             | 282        |
| 6.5.3.    | <i>Résultats</i> .....                        | 282        |
| 6.6.      | STRATÉGIES D'AFFAIRES.....                    | 282        |
| 6.6.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....             | 282        |
| 6.6.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....             | 283        |
| 6.6.3.    | <i>Résultats</i> .....                        | 284        |
| 6.7.      | LES STRUCTURES.....                           | 285        |
| 6.7.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....             | 285        |
| 6.7.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....             | 285        |
| 6.7.3.    | <i>Résultats</i> .....                        | 286        |
| 6.8.      | LES FONCTIONS .....                           | 287        |
| 6.8.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....             | 287        |
| 6.8.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....             | 289        |
| 6.8.3.    | <i>Résultats</i> .....                        | 289        |
| 6.9.      | LA CULTURE.....                               | 290        |
| 6.9.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....             | 290        |
| 6.9.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....             | 290        |
| 6.9.3.    | <i>Résultats</i> .....                        | 291        |
| 6.10.     | LE CONTRÔLE.....                              | 292        |
| 6.10.1.   | <i>Synergies anticipées</i> .....             | 292        |
| 6.10.2.   | <i>Synergies implantées</i> .....             | 293        |
| 6.10.3.   | <i>Résultats</i> .....                        | 293        |
| 6.11.     | LA PERFORMANCE.....                           | 294        |
| 6.11.1.   | <i>Résultats pour les actionnaires</i> .....  | 294        |
| 6.11.2.   | <i>Résultats pour les gestionnaires</i> ..... | 295        |
| 6.11.3.   | <i>Résultats pour les employés</i> .....      | 295        |
| 6.11.4.   | <i>Résultats pour les clients</i> .....       | 295        |
| <b>7.</b> | <b>CAS MILADO.....</b>                        | <b>295</b> |
| 7.1.      | PRÉSENTATION DE MILADO.....                   | 296        |
| 7.1.1.    | <i>Présentation de Mido</i> .....             | 296        |
| 7.1.2.    | <i>Présentation de Lado</i> .....             | 297        |
| 7.2.      | LA VISION.....                                | 297        |
| 7.2.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....             | 297        |
| 7.2.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....             | 298        |
| 7.2.3.    | <i>Résultats</i> .....                        | 299        |
| 7.3.      | LE DIAGNOSTIC .....                           | 300        |
| 7.3.1.    | <i>Synergies anticipées</i> .....             | 300        |
| 7.3.2.    | <i>Synergies implantées</i> .....             | 300        |
| 7.3.3.    | <i>Résultats</i> .....                        | 302        |

|  |   |            |
|--|---|------------|
| 7.4.   | L'ENVIRONNEMENT.....                                      | 303        |
| 7.4.1.   | <i>Synergies anticipées</i> .....                         | 303        |
| 7.4.2.   | <i>Synergies implantées</i> .....                         | 304        |
| 7.4.3.   | <i>Résultats</i> .....                                    | 305        |
| 7.5.   | LES MOTIFS .....  | 305        |
| 7.5.1.   | <i>Synergies anticipées</i> .....                         | 305        |
| 7.5.2.   | <i>Synergies implantées</i> .....                         | 306        |
| 7.5.3.   | <i>Résultats</i> .....                                    | 306        |
| 7.6.   | LES STRATÉGIES D'AFFAIRES.....                            | 306        |
| 7.6.1.   | <i>Synergies anticipées</i> .....                         | 306        |
| 7.6.2.   | <i>Synergies implantées</i> .....                         | 307        |
| 7.6.3.   | <i>Résultats</i> .....                                    | 307        |
| 7.7.   | LES STRUCTURES.....                                       | 308        |
| 7.7.1.   | <i>Synergies anticipées</i> .....                         | 308        |
| 7.7.2.   | <i>Synergies implantées</i> .....                         | 308        |
| 7.7.3.   | <i>Résultats</i> .....                                    | 310        |
| 7.8.   | LES FONCTIONS .....                                       | 312        |
| 7.8.1.   | <i>Synergies anticipées</i> .....                         | 312        |
| 7.8.2.   | <i>Synergies implantées</i> .....                         | 312        |
| 7.8.3.   | <i>Résultats</i> .....                                    | 316        |
| 7.9.   | CULTURE.....  | 317        |
| 7.9.1.   | <i>Synergies anticipées</i> .....                         | 317        |
| 7.9.2.   | <i>Synergies implantées</i> .....                         | 317        |
| 7.9.3.   | <i>Résultats</i> .....                                    | 318        |
| 7.10.  | LE CONTRÔLE.....  | 320        |
| 7.10.1.  | <i>Synergies anticipées</i> .....                         | 320        |
| 7.10.2.  | <i>Synergies implantées</i> .....                         | 321        |
| 7.10.3.  | <i>Résultats</i> .....                                    | 321        |
| 7.11.  | LA PERFORMANCE.....                                       | 322        |
| 7.11.1.  | <i>Résultats pour les actionnaires</i> .....              | 323        |
| 7.11.2.  | <i>Résultats pour les hauts gestionnaires</i> .....       | 323        |
| 7.11.3.  | <i>Résultats pour les employés</i> .....                  | 323        |
| 7.11.4.  | <i>Résultats pour les clients</i> .....                   | 323        |
| <b>8.</b>  | <b>CAS ABANTEL+ .....</b>                                 | <b>324</b> |
| 8.1.   | CONTEXTE CONCURRENTIEL .....                              | 324        |
| 8.1.1.   | <i>Présentation d'Abantel+</i> .....                      | 325        |
| 8.1.2.   | <i>Présentation d'Abantel-</i> .....                      | 325        |
| 8.1.3.   | <i>Présentation de Cotel</i> .....                        | 325        |
| 8.2.   | SYNERGIES ANTICIPÉES .....                                | 325        |
| 8.3.   | RÉSULTATS .....   | 326        |
| <b>CINQUIÈME CHAPITRE: ANALYSE ET COMPARAISON INTER-CAS ..</b> |   | <b>327</b> |
| <b>1.</b>  | <b>COMPARAISON SELON LA DIMENSION «PERFORMANCE» .....</b> | <b>328</b> |
| <b>2.</b>  | <b>COMPARAISONS INTER-CAS .....</b>                       | <b>329</b> |
| 2.1.   | CAS À SUCCÈS .....  | 329        |
| <b>3.</b>  | <b>LA VISION .....</b>                                    | <b>330</b> |
| 3.1.   | CAS À SUCCÈS: PRÉCOURTISAGE.....                          | 330        |
| 3.1.1.   | <i>Une vision claire</i> .....                            | 330        |
| 3.1.2.   | <i>Une vision consensuelle</i> .....                      | 330        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 3.2.      | CAS À SUCCÈS: <i>COURTISAGE</i> .....   | 330        |
| 3.2.1.    | <i>Une vision discutée</i> .....  | 330        |
| 3.2.2.    | <i>Une vision multidimensionnelle</i> .....                                       | 331        |
| 3.3.      | CAS À SUCCÈS: VÉRIFICATION DILIGENTE.....   | 331        |
| 3.3.1.    | <i>Une vision directrice et considérée</i> .....                                  | 331        |
| 3.4.      | CAS À SUCCÈS: FUSION/INTÉGRATION.....   | 331        |
| 3.4.1.    | <i>Une vision stable</i> .....  | 331        |
| 3.4.2.    | <i>Une vision similaire ou amalgamée</i> .....                                    | 332        |
| 3.4.3.    | <i>Une vision crédible et attrayante</i> .....                                    | 332        |
| 3.4.4.    | <i>Une vision réaliste diffusée rapidement</i> .....                              | 332        |
| 3.4.5.    | <i>Une vision partagée</i> .....  | 333        |
| 3.4.6.    | <i>Une vision mobilisatrice</i> .....   | 333        |
| 3.5.      | CAS À ÉCHEC: <i>COURTISAGE</i> .....  | 335        |
| 3.5.1.    | <i>Complémentarité de vision et similarité de vision perçues rapidement</i> ..... | 335        |
| 3.6.      | CAS À ÉCHEC: VÉRIFICATION DILIGENTE.....  | 335        |
| 3.6.1.    | <i>Absence de rôle pour la vision</i> .....                                       | 335        |
| 3.6.2.    | <i>Consensus superficiel de vision</i> .....                                      | 336        |
| 3.7.      | CAS À ÉCHEC: FUSION/INTÉGRATION.....  | 336        |
| 3.7.1.    | <i>Une vision floue</i> .....   | 336        |
| 3.7.2.    | <i>Absence de crédibilité et d'intégrité</i> .....                                | 337        |
| 3.7.3.    | <i>Intégration plutôt forcée</i> .....  | 337        |
| 3.7.4.    | <i>Vision non directrice</i> .....  | 337        |
| 3.7.5.    | <i>Rythme inadéquat de diffusion de la vision</i> .....                           | 337        |
| 3.7.6.    | <i>Vision non mobilisatrice</i> .....   | 338        |
| <b>4.</b> | <b>LE DIAGNOSTIC.....</b>   | <b>339</b> |
| 4.1.      | CAS À SUCCÈS: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....  | 339        |
| 4.1.1.    | <i>L'analyse interne</i> .....  | 339        |
| 4.2.      | CAS À SUCCÈS: <i>COURTISAGE</i> .....   | 339        |
| 4.2.1.    | <i>La pré-vérification</i> .....  | 339        |
| 4.3.      | CAS À SUCCÈS: VÉRIFICATION DILIGENTE.....   | 340        |
| 4.3.1.    | <i>Le contenu</i> .....   | 340        |
| 4.3.2.    | <i>Les responsables de la vérification diligente</i> .....                        | 340        |
| 4.3.3.    | <i>Le mandat accordé</i> .....  | 341        |
| 4.3.4.    | <i>L'implication des hauts gestionnaires</i> .....                                | 341        |
| 4.4.      | CAS À SUCCÈS: FUSION/INTÉGRATION.....   | 342        |
| 4.4.1.    | <i>Implication de l'équipe de la vérification diligente</i> .....                 | 342        |
| 4.4.2.    | <i>Mise en œuvre étroitement reliée à la vérification diligente</i> .....         | 342        |
| 4.5.      | CAS À ÉCHEC: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....   | 344        |
| 4.5.1.    | <i>Absence d'autodiagnostic</i> .....   | 344        |
| 4.6.      | CAS À ÉCHEC: <i>COURTISAGE</i> .....  | 344        |
| 4.6.1.    | <i>Absence de préparation</i> .....   | 344        |
| 4.7.      | CAS À ÉCHEC: VÉRIFICATION DILIGENTE.....  | 344        |
| 4.7.1.    | <i>Minimiser les risques</i> .....  | 344        |
| 4.7.2.    | <i>Le mandat</i> .....  | 344        |
| 4.7.3.    | <i>Contenu de la vérification diligente</i> .....                                 | 345        |
| 4.8.      | CAS À ÉCHEC: FUSION/INTÉGRATION.....  | 345        |
| 4.8.1.    | <i>Intégration limitée</i> .....  | 345        |
| <b>5.</b> | <b>L'ENVIRONNEMENT .....</b>  | <b>347</b> |
| 5.1.      | CAS À SUCCÈS: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....  | 347        |
| 5.1.1.    | <i>Connaissance de l'environnement</i> .....                                      | 347        |
| 5.1.2.    | <i>Prudence face aux menaces</i> .....  | 347        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 5.2.      | CAS À SUCCÈS: <i>COURTISAGE</i> .....   | 348        |
| 5.2.1.    | <i>Analyse multidimensionnelle de l'environnement général</i> .....                   | 348        |
| 5.2.2.    | <i>Analyse de l'environnement direct</i> .....  | 348        |
| 5.3.      | CAS À SUCCÈS: <i>FUSION/INTÉGRATION</i> .....   | 349        |
| 5.3.1.    | <i>Intégration des données sur l'environnement</i> .....                              | 349        |
| 5.4.      | CAS À ÉCHEC: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....   | 350        |
| 5.4.1.    | <i>Analyse limitée</i> .....  | 350        |
| 5.4.2.    | <i>Analyse plutôt justificatrice</i> .....  | 351        |
| 5.5.      | CAS À ÉCHEC: <i>VÉRIFICATION DILIGENTE</i> .....                                      | 351        |
| 5.5.1.    | <i>Analyse superficielle de l'environnement</i> .....                                 | 351        |
| 5.5.2.    | <i>Analyse trop ciblée</i> .....  | 352        |
| 5.6.      | CAS À ÉCHEC: <i>FUSION/INTÉGRATION</i> .....  | 352        |
| 5.6.1.    | <i>Absence de lien cohérent</i> .....   | 352        |
| <b>6.</b> | <b>LES MOTIFS .....</b>   | <b>353</b> |
| 6.1.      | CAS À SUCCÈS: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....  | 353        |
| 6.1.1.    | <i>Motifs définis</i> .....   | 353        |
| 6.1.2.    | <i>Motifs équilibrés</i> .....  | 354        |
| 6.2.      | CAS À SUCCÈS: <i>COURTISAGE</i> .....   | 354        |
| 6.2.1.    | <i>Motifs discutés</i> .....  | 354        |
| 6.2.2.    | <i>Motifs communs</i> .....   | 355        |
| 6.3.      | CAS À SUCCÈS: <i>VÉRIFICATION DILIGENTE</i> .....                                     | 355        |
| 6.3.1.    | <i>Motifs comme guide</i> .....   | 355        |
| 6.4.      | CAS À SUCCÈS: <i>FUSION/INTÉGRATION</i> .....   | 355        |
| 6.4.1.    | <i>Motifs largement diffusés</i> .....  | 355        |
| 6.4.2.    | <i>Motifs crédibles</i> .....   | 356        |
| 6.4.3.    | <i>Motifs guidant l'intégration</i> .....   | 356        |
| 6.5.      | CAS À ÉCHEC: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....   | 357        |
| 6.5.1.    | <i>Motifs généraux</i> .....  | 357        |
| 6.5.2.    | <i>Motifs cachés</i> .....  | 358        |
| 6.6.      | CAS À ÉCHEC: <i>COURTISAGE</i> .....  | 358        |
| 6.6.1.    | <i>Motifs assumés</i> .....   | 358        |
| 6.7.      | CAS À ÉCHEC: <i>VÉRIFICATION DILIGENTE</i> .....                                      | 358        |
| 6.7.1.    | <i>Vérification diligente non alignée sur les motifs</i> .....                        | 358        |
| 6.8.      | CAS À ÉCHEC: <i>FUSION/INTÉGRATION</i> .....  | 358        |
| 6.8.1.    | <i>Motifs non crédibles</i> .....   | 358        |
| 6.8.2.    | <i>Motifs non partagés</i> .....  | 359        |
| 6.8.3.    | <i>Alignement très ciblé</i> .....  | 359        |
| <b>7.</b> | <b>LES STRATÉGIES D'AFFAIRES .....</b>  | <b>360</b> |
| 7.1.      | CAS À SUCCÈS: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....  | 361        |
| 7.1.1.    | <i>Stratégie d'affaires définie</i> .....   | 361        |
| 7.1.2.    | <i>Capacité d'harmoniser les stratégies d'affaires</i> .....                          | 361        |
| 7.2.      | CAS À SUCCÈS: <i>COURTISAGE</i> .....   | 361        |
| 7.2.1.    | <i>Stratégie d'affaires du nouveau groupe discutée</i> .....                          | 361        |
| 7.2.2.    | <i>Stratégies d'affaires complémentaires</i> .....                                    | 361        |
| 7.3.      | CAS À SUCCÈS: <i>VÉRIFICATION DILIGENTE</i> .....                                     | 362        |
| 7.3.1.    | <i>Stratégies d'affaires examinées</i> .....  | 362        |
| 7.4.      | CAS À SUCCÈS: <i>FUSION/INTÉGRATION</i> .....   | 363        |
| 7.4.1.    | <i>Stratégies d'affaires intégrées pour une performance multidimensionnelle</i> ..... | 363        |
| 7.4.2.    | <i>Stratégies d'affaires harmonisées pour innover</i> .....                           | 363        |
| 7.4.3.    | <i>Harmonisation alignée des stratégies d'affaires</i> .....                          | 363        |
| 7.4.4.    | <i>Harmonisation des stratégies d'affaires mobilisatrices</i> .....                   | 364        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 7.5.      | CAS À ÉCHEC: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....   | 365        |
| 7.5.1.    | <i>Stratégies d'affaires connues</i> .....  | 365        |
| 7.5.2.    | <i>Stratégies d'affaires unidirectionnelles</i> .....                             | 365        |
| 7.5.3.    | <i>Complémentarité superficielle perçue</i> .....                                 | 365        |
| 7.6.      | CAS À ÉCHEC: <i>VÉRIFICATION DILIGENTE</i> .....                                  | 365        |
| 7.6.1.    | <i>Complémentarité des stratégies d'affaires réductrice</i> .....                 | 365        |
| 7.6.2.    | <i>Complémentarités non examinées</i> .....                                       | 366        |
| 7.7.      | CAS À ÉCHEC: <i>FUSION/INTÉGRATION</i> .....                                      | 366        |
| 7.7.1.    | <i>Stratégies d'affaires intégrées unidirectionnellement</i> .....                | 366        |
| 7.7.2.    | <i>Absence d'implication dans l'harmonisation des stratégies d'affaires</i> ..... | 366        |
| 7.7.3.    | <i>Harmonisation déconnectée des stratégies d'affaires</i> .....                  | 367        |
| <b>8.</b> | <b>LA STRUCTURE .....</b>   | <b>368</b> |
| 8.1.      | CAS À SUCCÈS: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....  | 369        |
| 8.1.1.    | <i>Structure initiale connue</i> .....  | 369        |
| 8.1.2.    | <i>Synergies structurelles anticipées</i> .....                                   | 369        |
| 8.2.      | CAS À SUCCÈS: <i>COURTISAGE</i> .....   | 369        |
| 8.2.1.    | <i>Structures actuelles et futures discutées</i> .....                            | 369        |
| 8.3.      | CAS À SUCCÈS: <i>VÉRIFICATION DILIGENTE</i> .....                                 | 370        |
| 8.3.1.    | <i>Structure analysée</i> .....   | 370        |
| 8.4.      | CAS À SUCCÈS: <i>FUSION/INTÉGRATION</i> .....                                     | 370        |
| 8.4.1.    | <i>Structure choisie tôt</i> .....  | 370        |
| 8.4.2.    | <i>Rythme d'intégration rapide</i> .....  | 371        |
| 8.4.3.    | <i>Intégration structurelle rigoureuse, planifiée et juste</i> .....              | 372        |
| 8.4.4.    | <i>Intégration mobilisatrice</i> .....  | 373        |
| 8.4.5.    | <i>Intégration soutenue</i> .....   | 374        |
| 8.4.6.    | <i>Intégration communiquée</i> .....  | 374        |
| 8.4.7.    | <i>Intégration reliée</i> .....   | 374        |
| 8.5.      | CAS À ÉCHEC: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....   | 375        |
| 8.5.1.    | <i>Structure initiale surestimée</i> .....  | 375        |
| 8.5.2.    | <i>Structure à réduire</i> .....  | 376        |
| 8.6.      | CAS À ÉCHEC: <i>VÉRIFICATION DILIGENTE</i> .....                                  | 376        |
| 8.6.1.    | <i>Structure non analysée</i> .....   | 376        |
| 8.7.      | CAS À ÉCHEC: <i>FUSION/INTÉGRATION</i> .....                                      | 376        |
| 8.7.1.    | <i>Intégration structurelle anergique</i> .....                                   | 376        |
| 8.7.2.    | <i>Intégration structurelle injuste</i> .....                                     | 378        |
| 8.7.3.    | <i>Mauvais rythme d'intégration</i> .....   | 378        |
| <b>9.</b> | <b>LES FONCTIONS .....</b>  | <b>380</b> |
| 9.1.      | CAS À SUCCÈS: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....  | 380        |
| 9.1.1.    | <i>Ressources humaines considérées</i> .....                                      | 380        |
| 9.1.2.    | <i>Synergies fonctionnelles anticipées</i> .....                                  | 380        |
| 9.2.      | CAS À SUCCÈS: <i>COURTISAGE</i> .....   | 381        |
| 9.2.1.    | <i>Intégration des fonctions discutée</i> .....                                   | 381        |
| 9.2.2.    | <i>Implication du chef de l'intégration durant la v/d</i> .....                   | 381        |
| 9.2.3.    | <i>Personnalité du chef de l'intégration</i> .....                                | 381        |
| 9.2.4.    | <i>Vérification rigoureuse</i> .....  | 382        |
| 9.3.      | CAS À SUCCÈS: <i>FUSION/INTÉGRATION</i> .....                                     | 382        |
| 9.3.1.    | <i>Équipe de leadership</i> .....   | 382        |
| 9.3.2.    | <i>Structure temporaire</i> .....   | 384        |
| 9.3.3.    | <i>Gestion rapide du "Je"</i> .....   | 384        |
| 9.3.4.    | <i>Création de groupes de travail</i> .....                                       | 385        |
| 9.3.5.    | <i>Choisir un bon rythme d'intégration des fonctions</i> .....                    | 385        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 9.3.6.     | <i>Grilles de salaires harmonisées</i> .....                             | 386        |
| 9.3.7.     | <i>Communication ouverte</i> .....                                       | 386        |
| 9.4.       | CAS À ÉCHEC: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....                                  | 388        |
| 9.4.1.     | <i>Compétences surestimées</i> .....                                     | 388        |
| 9.4.2.     | <i>Synergie de réduction des coûts</i> .....                             | 388        |
| 9.5.       | CAS À ÉCHEC: <i>COURTISAGE</i> .....                                     | 388        |
| 9.5.1.     | <i>Complémentarités superficielles à l'avant-plan</i> .....              | 388        |
| 9.6.       | CAS À ÉCHEC: <i>VÉRIFICATION DILIGENTE</i> .....                         | 389        |
| 9.6.1.     | <i>Absence d'une vérification diligente rigoureuse</i> .....             | 389        |
| 9.7.       | CAS À ÉCHEC: <i>FUSION/INTÉGRATION</i> .....                             | 389        |
| 9.7.1.     | <i>Priorités négligées</i> .....   | 389        |
| 9.7.2.     | <i>Mauvaise gestion du changement</i> .....                              | 390        |
| 9.7.3.     | <i>Processus non crédible</i> .....                                      | 390        |
| 9.7.4.     | <i>Planification centralisée</i> .....                                   | 390        |
| 9.7.5.     | <i>Mauvaise communication</i> .....                                      | 391        |
| 9.7.6.     | <i>Rôle négligé du chef de l'intégration</i> .....                       | 391        |
| 9.7.7.     | <i>Manque de discipline</i> .....  | 391        |
| 9.7.8.     | <i>Manque d'engagement</i> .....   | 392        |
| <b>10.</b> | <b>LA CULTURE</b> .....  | <b>393</b> |
| 10.1.      | CAS À SUCCÈS: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....                                 | 394        |
| 10.1.1.    | <i>Culture définie</i> .....   | 394        |
| 10.1.2.    | <i>Synergies culturelles à réaliser</i> .....                            | 394        |
| 10.2.      | CAS À SUCCÈS: <i>COURTISAGE</i> .....                                    | 395        |
| 10.2.1.    | <i>Intégration culturelle discutée et planifiée</i> .....                | 395        |
| 10.3.      | CAS À SUCCÈS: <i>VÉRIFICATION DILIGENTE</i> .....                        | 395        |
| 10.3.1.    | <i>Vérification diligente culturelle</i> .....                           | 395        |
| 10.4.      | <i>FUSION/INTÉGRATION</i> .....  | 396        |
| 10.4.1.    | <i>Leadership dynamique</i> .....  | 396        |
| 10.4.2.    | <i>Culture orientée vers les clients, employés et actionnaires</i> ..... | 397        |
| 10.4.3.    | <i>Différences culturelles perçues comme des opportunités</i> .....      | 398        |
| 10.4.4.    | <i>Rôle majeur de la communication</i> .....                             | 398        |
| 10.4.5.    | <i>Formation nécessaire</i> .....  | 399        |
| 10.4.6.    | <i>Rythme d'intégration rapide</i> .....                                 | 399        |
| 10.4.7.    | <i>Intégration reliée</i> .....  | 399        |
| 10.5.      | CAS À ÉCHEC: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....                                  | 401        |
| 10.5.1.    | <i>Culture mal connue</i> .....  | 401        |
| 10.5.2.    | <i>Priorité aux synergies de réduction de coûts</i> .....                | 401        |
| 10.6.      | CAS À ÉCHEC: <i>COURTISAGE</i> .....                                     | 401        |
| 10.6.1.    | <i>Cultures non considérées avant la f/a</i> .....                       | 401        |
| 10.7.      | CAS À ÉCHEC: <i>VÉRIFICATION DILIGENTE</i> .....                         | 401        |
| 10.7.1.    | <i>Absence de vérification diligente culturelle</i> .....                | 401        |
| 10.8.      | CAS À ÉCHEC: <i>FUSION/INTÉGRATION</i> .....                             | 402        |
| 10.8.1.    | <i>Intégration culturelle anergique</i> .....                            | 402        |
| 10.8.2.    | <i>Valeurs non partagées</i> .....                                       | 402        |
| 10.8.3.    | <i>Rôle méconnu de la culture</i> .....                                  | 403        |
| 10.8.4.    | <i>Absence de modification culturelle</i> .....                          | 403        |
| 10.8.5.    | <i>Absence d'engagement</i> .....  | 404        |
| 10.8.6.    | <i>Culture bureaucratique</i> .....                                      | 404        |
| 10.8.7.    | <i>Manque de leadership et arrogance</i> .....                           | 404        |
| <b>11.</b> | <b>LE CONTRÔLE</b> .....   | <b>405</b> |
| 11.1.      | CAS À SUCCÈS: <i>PRÉCOURTISAGE</i> .....                                 | 406        |
| 11.1.1.    | <i>Contrôle défini</i> .....   | 406        |

|  |            |
|--|------------|
| 11.1.2. Aspect multidimensionnel.....  | 406        |
| 11.1.3. Synergies de contrôle à réaliser.....  | 406        |
| 11.2. CAS À SUCCÈS: COURTISAGE.....  | 407        |
| 11.2.1. Contrôle discuté.....  | 407        |
| 11.3. CAS À SUCCÈS: VÉRIFICATION DILIGENTE.....  | 407        |
| 11.3.1. Contrôles examinés.....  | 407        |
| 11.4. CAS À SUCCÈS: FUSION/INTÉGRATION.....  | 408        |
| 11.4.1. Harmonisation des contrôles.....   | 408        |
| 11.4.2. Diversification et partage.....  | 408        |
| 11.4.3. Intégration mixte.....   | 408        |
| 11.4.4. Adéquation entre processus et mesures de contrôle.....                               | 408        |
| 11.4.5. Contrôle traditionnel et stratégique.....  | 409        |
| 11.4.6. Harmonisation rapide.....  | 409        |
| 11.4.7. Mesures de contrôle diffusées.....   | 409        |
| 11.4.8. Contrôle de la progression de l'intégration.....                                     | 410        |
| 11.5. CAS À ÉCHEC: PRÉCOURTISAGE.....  | 411        |
| 11.5.1. Perception de supériorité.....   | 411        |
| 11.6. CAS À ÉCHEC: COURTISAGE.....   | 411        |
| 11.6.1. Contrôles non discutés.....  | 411        |
| 11.7. CAS À ÉCHEC: VÉRIFICATION DILIGENTE.....   | 412        |
| 11.7.1. Mesures de contrôle non analysées.....   | 412        |
| 11.8. CAS À ÉCHEC: FUSION/INTÉGRATION.....   | 412        |
| 11.8.1. Absence de réflexion.....  | 412        |
| 11.8.2. Intégration antinergique.....  | 412        |
| 11.8.3. Intégration tardive.....   | 413        |
| 11.8.4. Mesures unidimensionnelles.....  | 413        |
| <b>12. LA PERFORMANCE.....</b>   | <b>414</b> |
| 12.1. CAS À SUCCÈS.....  | 414        |
| 12.1.1. Performance multidimensionnelle anticipée dès la préfusion.....                      | 414        |
| 12.1.2. Intégration visant la performance multidimensionnelle.....                           | 415        |
| 12.1.3. Une performance plutôt équilibrée.....   | 415        |
| 12.1.4. Une performance d'ensemble dépendante des différentes dimensions de la synergie..... | 415        |
| 12.2. CAS À ÉCHEC.....   | 417        |
| 12.2.1. Gestion à court terme.....   | 418        |
| 12.2.2. Intégration plutôt conquérante.....  | 418        |
| 12.2.3. Une performance d'ensemble négative, sauf pour les hauts gestionnaires.....          | 418        |
| <b>SIXIÈME CHAPITRE: VERS UN TRANSFERT DES CONNAISSANCES :</b>                               |            |
| <b>INTÉGRATION DES RÉSULTATS.....</b>  | <b>422</b> |
| <b>1. LA VISION.....</b>   | <b>423</b> |
| 1.1. ÉTABLIR UN CONSENSUS DE VISION INTERNE PRÉALABLE POUR RECHERCHE DE CONVERGENCE.....     | 423        |
| 1.2. RYTHME D'INTÉGRATION DES VISIONS.....   | 424        |
| 1.3. IMPLIQUER TÔT LES LEADERS CRÉDIBLES POUR DIFFUSER CONTINUUELLEMENT LA VISION.....       | 426        |
| 1.4. LA VISION DEVRAIT ORIENTER TOUTES LES ÉTAPES.....                                       | 427        |
| <b>2. LE DIAGNOSTIC INTERNE.....</b>   | <b>428</b> |
| 2.5. DÉVELOPPER RAPIDEMENT DES PLANS D'INTÉGRATION.....                                      | 435        |
| <b>3. L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....</b>  | <b>436</b> |
| 3.1. L'IMPORTANCE DE L'ANALYSE MULTIDIMENSIONNELLE.....                                      | 436        |
| 3.2. UTILISER LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT POUR L'INTÉGRATION.....          | 439        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4. LES MOTIFS CORPORATIFS .....</b>   | <b>440</b> |
| 4.1. METTRE EN QUESTION LES PRÉMISSSES DE SYNERGIES .....  | 440        |
| 4.2. DÉFINIR LES MOTIFS SPÉCIFIQUES JUSTIFIANT LA TRANSACTION.....   | 442        |
| 4.3. RÉALISER LES SYNERGIES PAR UNE COMBINAISON DE MOTIFS .....  | 442        |
| 4.4. ÉTABLIR LE PRIX EN FONCTION DES MOTIFS STRATÉGIQUES DE F/A.....                                       | 443        |
| <b>5. LES STRATÉGIES D’AFFAIRES .....</b>  | <b>444</b> |
| 5.1. UNE STRATÉGIE D’AFFAIRES CENTRÉE SUR UNE VISION D’ENSEMBLE CLAIRE .....                               | 445        |
| 5.2. INTÉGRER LES STRATÉGIES D’AFFAIRES DANS UNE DÉMARCHE COHÉRENTE DE F/A .....                           | 445        |
| <b>6. LES STRUCTURES .....</b>   | <b>446</b> |
| 6.1. STRUCTURER EN FONCTION DES NOUVEAUX DÉFIS.....  | 447        |
| 6.2. STRUCTURER EN FONCTION D’UN CLIMAT DE VALEUR AJOUTÉE .....  | 449        |
| 6.3. PROCESSUS DE STRUCTURATION CLAIR, RAPIDE ET HUMAIN .....  | 449        |
| <b>7. LES FONCTIONS .....</b>  | <b>451</b> |
| 7.1. ANALYSER LES REGROUPEMENTS DE FONCTIONS DÈS LE <i>COURTISAGE</i> ,<br>SANS OUBLIER LE PERSONNEL ..... | 452        |
| 7.2. INTÉGRER LES FONCTIONS SELON VISION, MOTIFS, OBJECTIFS ET NOUVEAUX DÉFIS.....                         | 454        |
| 7.3. CONSTITUER UNE ÉQUIPE D’INTÉGRATION PERFORMANTE .....   | 454        |
| 7.4. IMPLIQUER LES HAUTS DIRIGEANTS DANS LES ÉQUIPES D’INTÉGRATION .....                                   | 455        |
| 7.5. CHOISIR DÈS LE DÉBUT LE CHEF DE L’INTÉGRATION SELON DES CRITÈRES PRÉCIS .....                         | 456        |
| 7.6. COMPOSITION ET MANDATS DES COMITÉS .....  | 457        |
| <b>8. LA CULTURE.....</b>  | <b>460</b> |
| 8.1. ÊTRE SENSIBLE À L’IMPORTANCE ET AUX LIMITES D’INTÉGRATION CULTURELLE EN F/A ...                       | 460        |
| 8.2. EFFECTUER AU AUDIT CULTUREL .....   | 463        |
| 8.3. CHOISIR UN MODE D’INTÉGRATION CULTURELLE SELON LES OBJECTIFS POURSUIVIS.....                          | 464        |
| 8.4. SYMBOLISATION DE LA NOUVELLE CULTURE .....  | 468        |
| <b>9. LE CONTRÔLE .....</b>  | <b>469</b> |
| 9.1. EFFECTUER UN AUDIT DE SES MESURES DE CONTRÔLE .....   | 470        |
| 9.1.1. <i>Commencer par un autodiagnostic de ses propres mesures de contrôle.....</i>                      | <i>470</i> |
| 9.1.2. <i>Effectuer une vérification diligente des contrôles .....</i>                                     | <i>471</i> |
| 9.2. HARMONISER LES CONTRÔLES RAPIDEMENT EN FONCTION DE LA STRATÉGIE .....                                 | 472        |
| 9.3. PLANIFIER L’INTÉGRATION ET LA DIFFUSION DES CONTRÔLES .....   | 472        |
| <b>10. LA PERFORMANCE.....</b>   | <b>473</b> |
| 10.1. ÊTRE SENSIBILISÉ ET S’INTERROGER SUR LA PERFORMANCE .....  | 473        |
| 10.2. ASSOCIER L’ENSEMBLE DES ACTEURS TOUT AU LONG DE LA F/A.....  | 474        |
| 10.3. INTÉGRER À PARTIR DES MESURES DE PERFORMANCE CIBLÉES.....  | 474        |
| 10.4. ADAPTER UNE GESTION PROACTIVE DES PERFORMANCES TOUT AU LONG DE LA F/A .....                          | 475        |
| <b>11. DIMENSIONS DE CONTENU ET MOTRICES DE SYNERGIE.....</b>  | <b>475</b> |
| 11.1. LE LEADERSHIP .....  | 476        |
| 11.2. LA COMMUNICATION.....  | 478        |
| 11.3. LE PARTAGE DES SAVOIRS INTANGIBLES .....   | 478        |
| 11.4. SYNTHÈSE DE TRANSFERT: TABLEAU DE BORD.....  | 479        |
| <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>516</b> |
| <b>1. IMPLICATION POUR LA RECHERCHE .....</b>  | <b>519</b> |
| <b>2. LIMITES DE L’ÉTUDE .....</b>   | <b>520</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>  | <b>522</b> |



|                 |  |            |
|-----------------|--|------------|
| <b>ANNEXE A</b> | <b>TABLEAUX .....</b>  | <b>551</b> |
| <b>ANNEXE B</b> | <b>FIGURES.....</b>  | <b>555</b> |
| <b>ANNEXE C</b> | <b>GUIDE D'ENTRETIEN .....</b>                                 | <b>560</b> |
| <b>ANNEXE D</b> | <b>PERSPECTIVE HISTORIQUE<br/>DU CONCEPT DE SYNERGIE .....</b> | <b>566</b> |

## LISTE DES TABLEAUX

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 1.  | Revue de la littérature scientifique sur les termes de f/a.....                          | 39  |
| 2.  | Liste des principaux auteurs s'intéressant à la perspective historique.....              | 46  |
| 3.  | Approche de l'économie financière .....  | 50  |
| 4.  | Principales études des chercheurs en organisation industrielle.....                      | 52  |
| 5.  | Gestion d'ensemble des ressources humaines .....   | 59  |
| 6.  | Principaux auteurs intéressés par l'intégration culturelle .....                         | 64  |
| 7.  | Principaux auteurs traitant de l'impact des f/a sur le personnel.....                    | 70  |
| 8.  | Importance de la communication pour diminuer l'impact des f/a<br>sur le personnel .....  | 76  |
| 9.  | Revue de littérature sur les objectifs stratégiques de f/a .....                         | 90  |
| 10. | Taille de l'entreprise comme critère de sélection .....                                  | 96  |
| 11. | Études sur le processus d'intégration lors des f/a .....                                 | 99  |
| 12. | Design détaillé de la recherche .....  | 118 |
| 13. | Entreprises sélectionnées .....  | 124 |
| 14. | Le processus de planification de l'intégration pour le pays X.....                       | 552 |
| 15. | Sous-équipes d'intégration .....   | 553 |
| 16. | Index d'évaluation des cultures.....   | 301 |
| 17. | Éléments d'intégration structurelle suggérés par<br>un haut gestionnaire de Milado ..... | 311 |
| 18. | Répartition des entreprises de l'échantillon .....                                       | 328 |
| 19. | Sommaire des performances atteintes pour chacun des cas à succès.....                    | 415 |
| 20. | Sommaire des performances atteintes pour chacun des cas à échec.....                     | 418 |
| 21. | Comparaisons entre les cas à partir des performances réalisées .....                     | 421 |

## LISTE DES FIGURES

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 1.  | Phases du processus de fusion/acquisition (Gosselin, 1987) .....                  | 42  |
| 2.  | Phases du processus de fusion/acquisition<br>(Schweiger et Ivancevich, 1987)..... | 42  |
| 3.  | Phases du processus de fusion/acquisition (Schweiger et Weber, 1989).....         | 43  |
| 4.  | Phases du processus de fusion/acquisition (Rousseau, 1990).....                   | 44  |
| 5.  | Cadre de référence théorique .....  | 105 |
| 6.  | Processus de sélection chez Fasido Pharma (Pays X).....                           | 556 |
| 7.  | Fonctionnement de la centrale argumentaire, Cas Alpha+ .....                      | 557 |
| 8.  | Schéma de la structure d'intégration d'Alpha+ .....                               | 192 |
| 9.  | Comité d'intégration Réco+ .....  | 217 |
| 10. | Structure de la comparaison entre les entreprises à partir de la performance..    | 328 |
| 11. | La vision, entreprises P+ .....   | 334 |
| 12. | La vision, entreprises P-.....  | 338 |
| 13. | Le diagnostic, entreprises P+ .....   | 343 |
| 14. | Le diagnostic, entreprises P- .....   | 346 |
| 15. | L'environnement, entreprises P+ .....   | 350 |
| 16. | L'environnement, entreprises P- .....   | 352 |
| 17. | Les motifs, entreprises P+ .....  | 357 |
| 18. | Les motifs, entreprises P-.....   | 360 |
| 19. | Les stratégies d'affaires, entreprises P+.....                                    | 364 |
| 20. | Les stratégies d'affaires, entreprises P-.....                                    | 368 |
| 21. | Les structures, entreprises P+.....   | 375 |
| 22. | Les structures, entreprises P-.....   | 379 |
| 23. | Les fonctions, entreprises P+ .....   | 387 |
| 24. | Les fonctions, entreprises P- .....   | 393 |
| 25. | La culture, entreprises P+.....   | 400 |
| 26. | La culture, entreprises P-.....   | 401 |
| 27. | Le contrôle, entreprises P+.....  | 410 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 28. | Le contrôle, entreprises P-.....  | 414 |
| 29. | Effets synergiques des dimensions de la synergie sur la performance<br>d'ensemble lors d'une f/a (Cas à succès) ..... | 416 |
| 30. | La performance, Entreprises P+ .....  | 417 |
| 31. | Effets synergiques des dimensions de la synergie sur la performance<br>d'ensemble lors d'une f/a (Cas à échec) .....  | 419 |
| 32. | La performance, Entreprises P-.....   | 420 |
| 33. | Profil d'une équipe type de vérification diligente.....   | 435 |
| 34. | Situation potentielle à l'interne lors d'une fusion<br>lorsque la sensibilisation est insuffisante .....              | 558 |
| 35. | Situation potentielle à l'interne lors d'une fusion<br>avec sensibilisation et rétroaction suffisantes .....          | 550 |

## REMERCIEMENTS

De nombreuses personnes ont contribué, de près ou de loin, directement ou indirectement, à la réalisation de ce travail. Qu'elles en soient toutes remerciées.

Je tiens à souligner l'appui de mon directeur de thèse, monsieur le Professeur Jean-Bernard Carrière, qui m'a guidé dans mes réflexions. Son exigence et sa rigueur intellectuelle, associées à ses connaissances, ses explications et son expérience, ont contribué au cheminement et à l'aboutissement de cette recherche.

Je remercie monsieur le professeur Paul Prévost de l'Université de Sherbrooke et monsieur Réal Jacob de l'École des hautes études commerciales d'avoir bien voulu accepter d'être membre du jury, et madame Camille Carrier d'être Présidente du jury. Je tiens à remercier monsieur Raymond Royer, Président de Domtar, d'avoir bien voulu participer à ma soutenance de thèse à titre de représentant du domaine socio-économique.

Je tiens à remercier tous les gens d'affaires qui m'ont accueilli, permis de visiter leurs entreprises et d'interviewer leurs collaborateurs directement sur le terrain, afin que je puisse recueillir toutes les données essentielles à la démarche empirique que j'avais entreprise.

Je veux aussi remercier mes parents pour m'avoir enseigné la persévérance, ce qui m'a permis de compléter ce travail malgré d'inévitables obstacles.

Enfin, je ne veux pas passer sous silence tout le soutien apporté par ma femme Chantal, ma fille Krystel et mon fils Jean-Philippe.

Michel Doré

Le 11 janvier 2005

Les dirigeants acheteurs ont trop longtemps été bercés par le conte de la  
princesse et du crapaud durant leur tendre enfance... nous observons  
beaucoup de baisers, mais très peu de miracles. (Warren Buffet)

## INTRODUCTION

La globalisation des marchés, les nouvelles technologies de communication, la déréglementation, la libéralisation des échanges sur tous les continents, la concurrence et la pression des actionnaires ont contribué à ce que les fusions et acquisitions deviennent la pierre angulaire des stratégies de croissance. Il n'est pas de jour où l'on ne puisse lire dans la presse que telle entreprise a été achetée ou que tel autre groupe a fusionné avec tel autre. Cette actualité est tellement importante, et sa réalité s'impose à un si grand nombre de personnes, qu'elle n'est plus traitée dans les pages spécialisées des rubriques économiques, mais figure à la une, pour ne pas dire qu'elle fait bien souvent le titre des journaux. De toute évidence, le monde serait engagé dans un boom de fusions/acquisitions sans précédent.

Il y a par contre déjà eu, dans l'histoire, de nombreuses vagues de fusions/acquisitions. Le phénomène n'est pas si nouveau. Les fusions existent depuis très longtemps. Déjà en 1912, deux économistes, J.B. et J.M. Clark, soulignaient qu'à elle seule, la taille des fusions qui se sont produites entre 1875 et 1910 a de quoi alarmer ceux qui les ont vues se préparer. Ils précisent même que si nous étions revenus à l'époque du carbonifère, avec un repeuplement de la planète par les dinosaures, les modifications intervenues dans la vie animale sembleraient à peine plus spectaculaires que celles provoquées par ces corporations monstrueuses dans le monde des affaires. Smith (1985); Ellwood (1987); Walsh (1988) soulignent eux aussi le rôle de plus en plus grand joué par cette manœuvre stratégique que sont les fusions/acquisitions dans le développement des entreprises.

Aujourd'hui, ce qui est différent et qui frappe de prime abord, c'est la concentration des grandes opérations comme celles réalisées entre les années 1997 et 2000 dans un laps de temps très court, le montant des sommes en jeu, la taille des nouveaux ensembles et le discours des hauts dirigeants qui ne cessent d'affirmer que «*bigger is better*» et d'annoncer des chiffres astronomiques de synergies.

L'intérêt pour l'étude de ce phénomène s'est intensifié avec la recrudescence des fusions et acquisitions des années 1980 et l'énorme vague connue des années 1990.

Cette popularité des fusions et acquisitions a donc suscité chez les universitaires et chez les praticiens un grand intérêt pour l'étude de ce phénomène. Des chercheurs de différentes disciplines, incluant l'économie, les finances, la stratégie et les ressources humaines, ont cherché à comprendre certains aspects de ce phénomène très complexe dans la vie d'une entreprise. Cependant, ces recherches ont été exécutées indépendamment les unes des autres, malgré le fait qu'une entreprise, lors d'une fusion, vit toutes les facettes associées à ces disciplines.

Au fil des études, la littérature a évolué de disciplines et de variables purement économiques à des variables plus près de l'économie humaine. Ce cheminement a pris plus de quarante ans et est non achevé. Il s'est effectué discipline par discipline, variable par variable, et non par ajout graduel d'une discipline aux autres.

Malgré cet intérêt des chercheurs de différentes disciplines, les connaissances permettant d'expliquer les réussites et les échecs des fusions et acquisitions demeurent très fragmentaires et contradictoires. Cornett-De Vito et Friedman (1995) soulignent que, malgré l'abondance des recommandations de cette littérature, cette manœuvre stratégique s'avère encore souvent décevante. Encore maintenant, toutes les études s'accordent à dire que le taux d'échec de ces rapprochements dépasse cinquante pour cent. Les études existantes ne permettent pas de fournir aux hauts gestionnaires les dimensions essentielles à prendre en compte pour le développement d'une démarche complète qui aboutirait à la réalisation des synergies anticipées.



La présente recherche trouve son origine dans l'importance de plus en plus grande accordée aux fusions et acquisitions lors du choix du mode de croissance à l'externe par les entreprises, dans le constat de l'incapacité de plusieurs hauts gestionnaires à mener à bien ces transactions complexes, malgré la facilité quelquefois déconcertante avec laquelle ils continuent à procéder à des fusions et acquisitions, avec des annonces de synergies anticipées quasiment garanties par le seul rapprochement, dans le vide constaté dans la littérature sur la prise en compte de l'ensemble du processus et sur le "comment" de la réalisation des synergies.

Cette recherche s'intéresse à la question des synergies durant la dernière vague des fusions et acquisitions, période pendant laquelle la notion de création de valeur par conglomérat en gérant un portefeuille d'actifs est abandonnée au profit de l'aspect stratégique devenu prépondérant face à l'aspect financier et opérationnel à court terme.

Il s'agit moins de novation dans son principe que d'une modification dans la pratique. La nouveauté du phénomène réside à la fois dans la rapidité de la croissance de l'économie libérale, dans la motivation à l'origine de ces opérations, dans le processus de recherche de l'entreprise cible, dans le "courtisage", dans les négociations, dans l'établissement du prix payé, dans l'influence du marché et enfin, dans tout le mode de déroulement de la transaction.

Notre recherche comprend six chapitres. Le premier chapitre présente la problématique managériale issue d'une réflexion faite à partir d'une résidence effectuée au sein de trois entreprises différentes ayant effectué chacune des transactions de plus de cinq cents millions de dollars, dont deux avec succès et l'autre avec plutôt un échec. Cette problématique prend aussi sa source à partir d'un examen de la littérature scientifique depuis plus de quarante ans sur ce sujet et, aussi, à partir de multiples entrevues effectuées durant les quatre dernières années avec des consultants et des professionnels des fusions/acquisitions.

Le deuxième chapitre présente un relevé de la littérature scientifique sur les fusions et acquisitions. Cette revue synthétique met en évidence les principales théories et recommandations issues des principales recherches ainsi que les différentes approches qui sous-tendent les recherches répertoriées. À la fin de ce chapitre, le cadre de référence théorique est présenté.

Le troisième chapitre permet de comprendre, à partir de la présentation du cadre opératoire, la démarche de recherche utilisée ainsi que les paramètres de la méthodologie adoptée.

Le chapitre quatre contient les analyses intra-cas et le chapitre cinq présente les comparaisons inter-cas. Le chapitre six discutera des résultats, de l'implication de ceux-ci pour la recherche, des pistes de recherche, de l'utilité managériale de la recherche et de ses principales limites afin que le lecteur puisse prendre une position éclairée par rapport à la recherche.

Il est proposé, à titre de conclusion, une discussion sur les apports de la thèse en relation avec la question de recherche.

## PREMIER CHAPITRE: PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

Depuis le début des années 1980, les opérations de f/a ne cessent de se développer au Canada et à l'échelle mondiale. Après la hausse spectaculaire du nombre de f/a durant la seconde moitié des années 1980, la décennie 1990 est marquée par une période florissante pour le marché des f/a transfrontalières.

Le marché des f/a transfrontalières a considérablement augmenté au cours de cette décennie, passant de 159 milliards de dollars en 1990 à 797 milliards de dollars en 1999. Une forte croissance des *mega deals* représentée par l'exceptionnelle augmentation de la valeur moyenne des transactions qui atteignit, en 1999, 157 millions de dollars contre 29 millions de dollars en 1990. Les plus importantes opérations de la décennie ont été réalisées au cours des trois dernières années avec les acquisitions Vodafone-Airtouch (69 milliards de dollars) et BP-Amoco (61 milliards de dollars en 1998). Les secteurs les plus actifs impliqués dans les opérations de f/a transfrontalières, au cours des dix dernières années, ont été les télécommunications, les industries pétrolières et chimiques et le secteur banque et finance. Au Canada, durant ce temps, selon une étude effectuée par Crosbie and Company, les secteurs du pétrole et du gaz, des services financiers, des pâtes et papiers et des télécommunications ont été les principaux catalyseurs.

En l'an 2000, la croissance sur le marché international des f/a a aussi été exceptionnelle, avec une augmentation de vingt-deux pour cent en volume par rapport à 1999. Au niveau mondial, plus de 7 300 opérations transfrontalières ont été réalisées, pour un montant record de plus de 1 223 milliards de dollars.

La fin de la décennie est donc marquée par une augmentation rapide des f/a transfrontalières (plus de 7 300 opérations transfrontalières ont été réalisées en 2000 contre 5 980 en 1999, 5 363 transactions en 1998, 5 775 en 1997, 5 987 en 1996). Cette remontée significative s'est accompagnée d'une hausse importante de la valeur

moyenne des transactions, qui a même atteint en 2000 les 167 millions de dollars, notamment du fait des *mega deals*. Les opérations domestiques ont connu aussi une grande progression tant au nombre et à la valeur des transactions.

À en croire les grands décideurs, cette vague de fusions répondrait au besoin de performance par la recherche de synergies de croissance et d'économies d'échelle. La période de résidence en entreprise a permis d'entendre à nouveau le credo connu: «Il faut améliorer les performances, trouver des synergies, atteindre la taille critique, réaliser des économies d'échelle, renforcer sa compétitivité à l'ère de la globalisation des marchés.»

Devant les sommes astronomiques en jeu, les bouleversements au sein des grandes organisations et dans la vie de ceux qui y travaillent, on ose à peine évoquer l'idée de mode.

Les fusions et les acquisitions d'entreprises en Amérique du Nord jouent donc depuis plusieurs années un rôle important dans le répertoire stratégique des entreprises (Smith, 1985; Ellwood, 1987; Walsh, 1988).

Des économistes historiens présentent la variation historique de ces stratégies sous forme de séries comme étant une vague de fusions (Golbe et White, 1988; Ravenscraft, 1987). D'autres auteurs parlent de «*merger mania*» (Buono et Bowditch, 1989). Hafsi (1989), quant à lui, parle de quatre grandes vagues de fusions depuis le début du XXe siècle. La fin des années 1990 représenterait la quatrième vague et l'idée de stratégie domine cette vague. Les motifs de ces f/a ont surtout trait à des redéploiements et/ou à des restructurations stratégiques (Hafsi, 1989). Les f/a actuelles serviraient donc essentiellement à renforcer le potentiel stratégique de l'acquéreur. Pour cette raison, l'intégration constitue l'enjeu principal, selon Hafsi, qui exige des modifications aux divers niveaux de l'organisation tels la gestion, la culture, l'idéologie, la position stratégique et la culture.

Malgré ce passé riche en f/a, et la connaissance de certains enjeux par les différents acteurs, le taux d'échec des f/a est encore très élevé. Les études sur ce sujet montrent que plus de cinquante pour cent des cas n'atteignent pas les objectifs initiaux de cette manœuvre.

Voici quelques résultats de ces études. Bastien (1987) conclut que seulement 20 % des cas atteignent les objectifs initiaux de ce choix stratégique. Langlois (1988) parle d'un taux de succès de 35 %, Gilkey (1991), de 40 %, alors que d'autres chercheurs comme Marks et Mirvis (1992) maintiennent un taux de 30 %, pendant que Fairfield (1992) et Cartwright et Cooper (1993) soutiennent que ce chiffre serait plutôt de 50 %.

D'autres études plus récentes concluent que:

1. Sur 150 transactions de plus de 500 millions, environ 50 % ont détruit la richesse des actionnaires;
2. Les f/a échouent dans 83 % des cas à créer de la valeur aux actionnaires;<sup>2</sup>
3. 30 % des entreprises acquises dans le cadre d'une fusion sont revendues après trois ans (Morabito, 1994);
4. 80 % des f/a se sont révélées décevantes d'un point de vue financier à l'intérieur de cinq ans (Morabito, 1994);
5. Sur une période de 10 ans, seulement 23 % des fusions ont permis de recouvrer les coûts impliqués dans la transaction (Fisher, 1994);
6. Seulement une acquisition sur cinq est couronnée de succès; les autres sont non concluantes ou bien de purs échecs (Swaim, 1995);
7. Dans plusieurs cas, 50 % des cadres supérieurs quittent dans la première année et 75 % sont partis après trois ans (Morabito, 1994);
8. Les opérations internationales de rapprochement ne créent généralement pas de valeur pour les investisseurs (Datta et Puia, 1995).

Il est aussi instructif de mentionner que, suite aux entrevues effectuées tout au long de la recherche auprès des plus grands cabinets de consultants sur différents continents, il apparaît également que de 50 % à 60 % des grandes fusions ne donnent

---

<sup>1</sup> (1995). The case against merger, *Business Week*, (30 octobre).

<sup>2</sup> KPMG, (1999). Étude auprès des 700 plus grandes transactions entre 1996 et 1998.

pas les résultats anticipés. Les études réalisées par ces grands cabinets de consultants ont confirmé ces pourcentages.

Tous ces résultats confirment un certain nombre de travaux réalisés depuis plusieurs années, qui soulignent la difficulté des entreprises qui retiennent ce choix stratégique à développer une rentabilité post-transaction supérieure à celle que pourraient réaliser des entreprises n'ayant pas fusionné (Segall, 1968; Hogarty, 1970; Caves et Ellwood, 1987; Fowler et Schmidt, 1988; Herman et Lowenstein, 1988; Rau, 1998; Vermaelen, Mitchell, Stafford, 2000). Également, ces résultats appuient ceux de chercheurs en économie financière qui montrent qu'invariablement, les acquisitions procurent des gains intéressants aux actionnaires des entreprises cibles, alors que ceux des entreprises acheteuses enregistrent plutôt des gains substantiellement inférieurs (Magenheim et Mueller, 1988; Mueller, 1989; Andrade et al, 2001).

Différentes explications sont avancées dans la littérature scientifique pour expliquer ce haut taux d'échec. Des auteurs comme Leighton et Tod (1969) soulignent qu'une mauvaise connaissance de l'entreprise acquise au niveau de son potentiel ainsi qu'une méconnaissance des motivations pour vendre l'entreprise acquise sont deux principales causes d'échec. Kitching (1967) et Davis (1968) insistent sur le manque de reconnaissance de conflits de gestion potentiels avant la fusion, tandis que Jemison et Sitkin (1986) insistent sur la non-connaissance ou non-reconnaissance du besoin de synergie au niveau de la stratégie des intervenants.

Plus souvent qu'autrement, le manque de planification stratégique peut plutôt être engendré par un faux sentiment de sécurité chez ceux qui envisagent une acquisition de type horizontal ou vertical (Pain et Power, 1984). Le fait que les décideurs impliqués soient familiers avec les facteurs clés de succès de leur secteur commun d'activités peut engendrer chez eux un excès de confiance et les amener à sous-estimer le temps et les coûts reliés à l'intégration des deux entreprises.

Selon Rousseau (1990), des problèmes reliés d'intégration sont un facteur important d'échec, et ils proviennent généralement de deux sources. D'une part, ils résultent de l'insuffisance d'informations au sujet de la gestion et des opérations de l'entreprise acquise: certaines entreprises acheteuses découvrent, un peu tard, qu'elles n'ont qu'une connaissance superficielle de l'entreprise acquise (Pritchett, 1985). D'autre part, ils découlent aussi du fait que les difficultés potentielles d'intégration sont ignorées ou minimisées jusqu'à la conclusion de l'entente (Boland, 1970; Jemison et Sitkin, 1986; Kitching, 1967; Marks, 1982). De plus, l'intégration des deux entreprises n'est jamais aussi facile que les deux parties se l'imaginent (Corwin et al, 1991). La perte d'autonomie de certains gestionnaires suite à l'intégration crée, dans certains cas, des conflits, des comportements dysfonctionnels et font diminuer le rendement (Very, Lubatkin, Calori, Veiga, 1997).

D'autres auteurs soulèvent les problèmes de compatibilité culturelle pour expliquer ces échecs (Marks, 1982; Kilman et al, 1985; Buono et al, 1985; 1988; Sales et Mirvis, 1985). Walter (1985) conclut que les coûts d'une mauvaise intégration culturelle sont très élevés et peuvent affecter la performance de l'entreprise acquéreuse de 25 %. Siehl, Ledford, Silverman et Fay (1988) pointent du doigt l'audit culturel. L'absence ou l'insuffisance d'un tel audit empêche de gérer et de promouvoir convenablement la culture du nouveau groupe et peut provoquer des coûts de collision énormes reliés à une mauvaise intégration culturelle (Cartwright et Cooper, 1994).

Parmi d'autres causes mises de l'avant et traitées de façon spécifique pour expliquer ces échecs, des auteurs parlent tantôt d'un manque de vision, d'ego trop grands, de syndrome du conquérant, d'attentes irréalistes, de démotivation des salariés, d'intégration trop lente, d'une mauvaise réaction des employés, de départ de cadres et dirigeants clés, de divergence des grilles et systèmes de rémunération et autres aspects sociaux, de problèmes organisationnels et structurels, d'un manque d'adhésion des salariés, d'un manque de reconnaissance du rôle des ressources

humaines dans la démarche de fusion et des problèmes vécus par les employés suite à la fusion.

L'étape initiale de cette recherche, communément appelée résidence en organisation, a permis d'observer des carences de la littérature scientifique, mais également de constater que certains éléments étaient, dans certains cas, particulièrement négligés et ignorés, comme:

1. La concrétisation des synergies qui ont justifié la fusion, annoncées alors que ces entreprises prétendaient faire de la mise en œuvre des synergies l'objectif essentiel de leurs stratégies;
2. La compréhension du concept de synergie de croissance alors que plus de 75 % des entreprises impliquées dans de telles transactions évoquent la croissance comme facteur dominant;
3. Les effets pervers des réductions de coûts qui monopolisent souvent trop d'attention dans les fusions;
4. La création d'un véritable projet commun pour le nouvel ensemble;
5. L'anticipation, dès le début du processus de fusion, des problèmes d'intégration;
6. Les différents problèmes interreliés affectant l'ensemble de la démarche;
7. L'ensemble du processus de management stratégique;
8. Les différentes dimensions du concept de synergie.

Cette non-considération de plusieurs éléments interreliés provient du fait, tel qu'il sera traité dans le chapitre du contexte théorique, que les visions financières, économiques, stratégiques et celles reliées aux ressources humaines sont traitées chacune séparément, de façon cloisonnée, pour enfin en retirer des conditions de succès ou mettre en perspective certaines causes d'échec. La période de la résidence a permis d'observer l'incapacité de plusieurs hauts dirigeants de positionner leur projet de fusion dans une perspective globale. La gestion de la démarche de fusion est entravée, dans plusieurs cas, par une mauvaise perception des éléments fondamentaux nécessaires à la réalisation des synergies, des relations qui les régissent et des liens à effectuer pour les combiner afin d'atteindre l'harmonie et ainsi réaliser les synergies, gages de performance. Nous avons constaté que plusieurs entreprises investissent énormément dans des programmes logistiques de *benchmarking*, de *reengineering*, mais que peu investissent dans l'analyse stratégique de leur démarche de f/a qui



s'avère pourtant essentielle puisque la fusion demeure le choix stratégique le plus complexe et le plus risqué dans la vie de l'entreprise.

Malgré ces résultats décevants sur les taux de succès des f/a et ces constats, la période de résidence a permis d'identifier certaines entreprises qui réussissent leurs f/a et réalisent les synergies anticipées, autant de croissance que de réduction des coûts.

La période de résidence a permis d'avoir une meilleure connaissance du terrain et à approfondir la problématique. Au fur et à mesure que l'investigation se précisait, un schéma d'ensemble s'est progressivement dégagé. En ce sens, cette façon de procéder s'apparente davantage à une démarche scientifique d'exploration approfondie, d'explication de succès et d'échec de f/a, que de vérification d'hypothèses scientifiques.

Cette période a permis de mettre en lumière que de profondes différences existent entre les entreprises dans la démarche adoptée pour gérer la fusion, dans les comportements, les compétences, les attitudes des gestionnaires et des employés comme dans la rigueur et la justesse des différentes pratiques de gestion, de la préfusion à la post-fusion. Que ces différences ont un impact profond sur la réalisation des synergies anticipées et sur la performance de la f/a pour les employés, les gestionnaires, les clients et les actionnaires.

## 1. QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE

Puisqu'il a été constaté durant la période de la résidence qu'une entreprise vit toutes les facettes à la fois des problèmes et des défis, et que la création de la synergie constitue le test ultime du succès ou de l'échec d'une f/a, la question principale de cette recherche est : « quels sont les différents facteurs synergiques ou non qui permettent d'expliquer le succès ou l'échec d'une f/a? ».

1. D'identifier et d'inventorier les dimensions de synergie possibles en f/a;
2. D'analyser les dynamiques de gestion qui permettent aux synergies de se développer ou pas;
3. D'identifier les facteurs communs de réalisation des synergies.

En effet, si les f/a représentent un choix stratégique important dans le processus de création de valeur des entreprises par la réalisation de synergies, il devient d'importance centrale d'approfondir ce concept, de le dimensionner, afin de mieux le documenter dans ses diverses dimensions et de pouvoir montrer comment ces différentes dimensions se combinent dans la recherche de la performance finale, d'où le titre de cette recherche: Fusion/acquisition: le défi stratégique de la réalisation des synergies.

## DEUXIÈME CHAPITRE: CONTEXTE THÉORIQUE

### 1. DÉFINITIONS ESSENTIELLES

Avant de présenter les différentes approches répertoriées dans la littérature sur les f/a, il nous paraît judicieux d'expliquer comment sont utilisés, à travers cette recherche, les termes fusion/acquisition, synergies et processus de f/a.

#### 1.1 F/a

Les termes “acquisition” et “fusion” sont souvent utilisés ensemble et même de façon interchangeable. Le mot fusion est beaucoup plus souvent utilisé lorsque l'acquisition se traduit dans les faits par une intégration des entreprises et aussi parce que ce terme fait plus appel à la collaboration qu'à l'hostilité entre les entreprises. Malgré que ces deux termes soient utilisés de façon semblable, nous tenons à présenter les deux distinctions faites par Rousseau (1990).

L'acquisition est une situation où on veut s'assurer le droit d'exercer un contrôle sur une autre entreprise, qu'il s'agisse d'une entreprise individuelle, d'une société de personnes ou d'une société par actions (compagnie) en acquérant la totalité ou une partie du capital social de cette dernière.

La fusion se produit quand deux ou plusieurs entreprises veulent réunir leur patrimoine, mettre en commun leurs activités, et former une nouvelle société, sur une base égalitaire ou proportionnelle.

Mentionnons que c'est l'analyse de la situation qui révèle la vraie nature de la transaction et indique si une entreprise domine effectivement l'identité de l'autre (Rousseau, 1990).

Très peu d’auteurs se sont préoccupés de distinguer ces deux termes. Après une revue de plusieurs recherches, Bueno et Bowditch (1989), dans Gravel (1993), et Schweiger et Ivancevich (1987) voient dans cette combinaison l’homogénéité de leur nature, ce qui contredit des études un peu plus anciennes qui tentent de démontrer le contraire (Krekel, Wouterse et Van der Woerd, 1969).

Pour les besoins de cette recherche, nous utiliserons f/a ensemble puisque l’acquisition se traduit aussi par une intégration et que, dans la majorité des cas lorsque nous avons une fusion, une des deux entreprises finit pratiquement toujours par dominer l’identité de l’autre (Sylvain, 1982). Voyons à travers cette revue de littérature présentée dans le tableau 1 les principales études sur les termes de f/a.

Tableau 1– Revue de la littérature scientifique  
sur les termes de f/a

| Auteurs   | Commentaires   |
|---|--|
| Krekel, Wouterse et Van der Woerd (1969)                | F/a de nature différente   |
| Byrd, C.E. (1980)                                       | La fusion est vraiment une exception à la règle: la transaction est censée être avant tout une acquisition.  |
| Sylvain, F. (1982)                                      | En principe, tous les cas sont des acquisitions dans la réalité. Une des deux entreprises finit pratiquement toujours par dominer l’identité de l’autre, suite à une fusion. |
| Schweiger, D.M., Ivancevich, J.M. et Power, F.R. (1987) | F/a sont identiques dans leur nature.  |
| Buono, A.F. et Bowditch, J.L. (1989)                    | F/a sont identiques dans leur nature.  |
| Rousseau, L. (1990)                                     | Fait une distinction entre f/a et explique pourquoi la littérature scientifique utilise davantage le terme fusion.   |

Il en ressort que les deux termes témoignent peut-être davantage de deux perspectives sur un même événement, plutôt que de deux types d’événements.

L'acquisition met de l'avant la perspective transactionnelle, alors que la fusion, celle de la perspective culturelle et identitaire que cette transaction engendre.

## **1.2 Synergie**

Retracer la signification et l'usage du concept de synergie dans la tradition philosophique est une exigence intéressante et révélatrice de la compréhension et du maniement qu'on pourra en faire par la suite dans ce chapitre. Tout d'abord, l'origine du concept est grecque, elle provient de *synergia*, qui renvoie à *sun*, ensemble, et à *ergie*, travail, action. Ce qu'on pourrait traduire par "coopération" ou "collaboration". Il faudrait donc tantôt saisir le concept comme action coordonnée de plusieurs facteurs en vue de l'obtention du même résultat et tantôt comme un tout. La perspective historique offre un éclairage intéressant sur ce concept et est présentée à l'annexe D.

En administration, le concept est attrayant, parce qu'il est large de signification. Il combine les forces de deux organisations en vue d'atteindre stratégiquement et financièrement des objectifs que chaque entreprise ne pourrait accomplir de son propre chef avec les moyens dont elle dispose. Et c'est peut-être de là que jaillissent les difficultés pour rendre efficace le concept de synergie – qui, par sa signification choisie, est absolument novateur dans la double exigence, unificatrice et communicationnelle, qu'il revêt – mais que les gestionnaires ont du mal à insérer à travers toute la démarche de fusion.

Le concept de synergie appliqué dans les processus de f/a est sans contredit un concept incontournable.

## **1.3 Processus de f/a**

Les f/a sont souvent considérées comme étant un processus qui se déroule en quelques phases. Dans notre recension de la littérature, nous avons constaté que

plusieurs auteurs traitent des divers facteurs de succès sans pour autant mettre l'emphasis sur une plus grande compréhension des étapes associées du processus général des f/a. Seuls, Ivancevich et al. (1987) soutiennent qu'étant donné le nombre croissant d'acquisitions et le nombre d'employés touchés, il est essentiel que les gestionnaires portent une plus grande attention à la compréhension des séquences associées au processus général d'acquisition.

Cette suggestion confirmée par nos observations sur le terrain nous a amené à poursuivre notre recherche des différentes étapes d'un processus de f/a. Pour ce faire, il devenait nécessaire de préciser les différentes étapes de ce processus. À ce sujet, Gosselin (1987) précise que l'intégration de deux organisations impliquées dans une f/a est un processus qui se déroule en trois phases. D'abord, il y a la phase pré-intégration qui précède l'annonce officielle de la f/a. Ensuite, la phase d'intégration qui commence avec son annonce officielle et, enfin, la phase post-intégration. Ces différentes phases sont illustrées à la figure 1 de la page suivante.

D'autres acteurs divisent le processus de f/a de façon encore plus simple. En effet, Schweiger et Ivancevich (1987) le divisent en deux: la période préfusion et la période post f/a comme le montre la figure 2.

Plus tard, Schweiger et Weber (1989) présentent autrement les différentes phases du processus de f/a (voir la figure 3 à la page 43).

Figure 1 – Phases du processus de fusion/acquisition

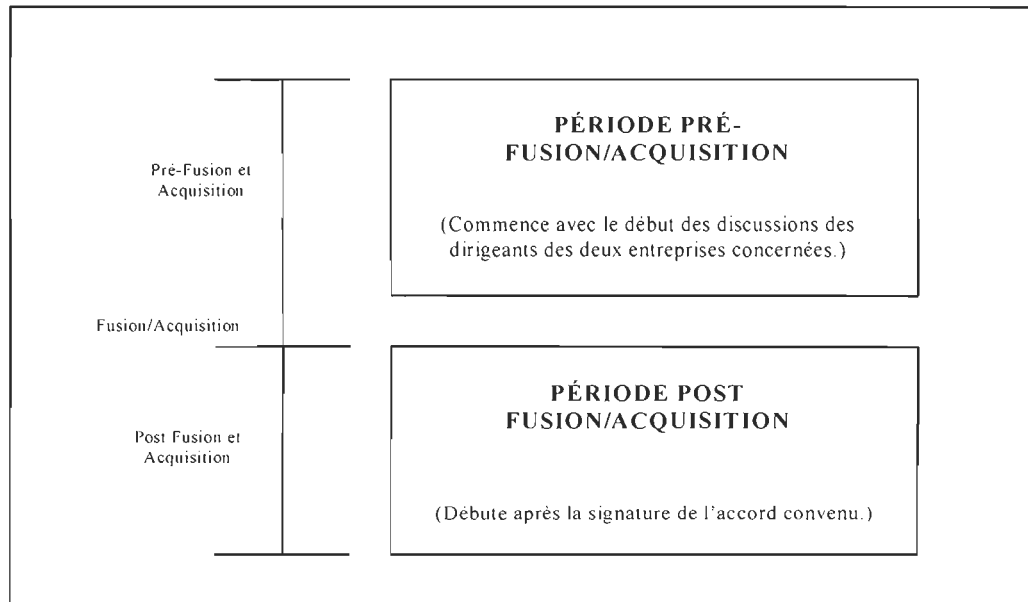


Figure adaptée du texte de Gosselin (1987)

Figure 2 – Phases du processus de fusion/acquisition

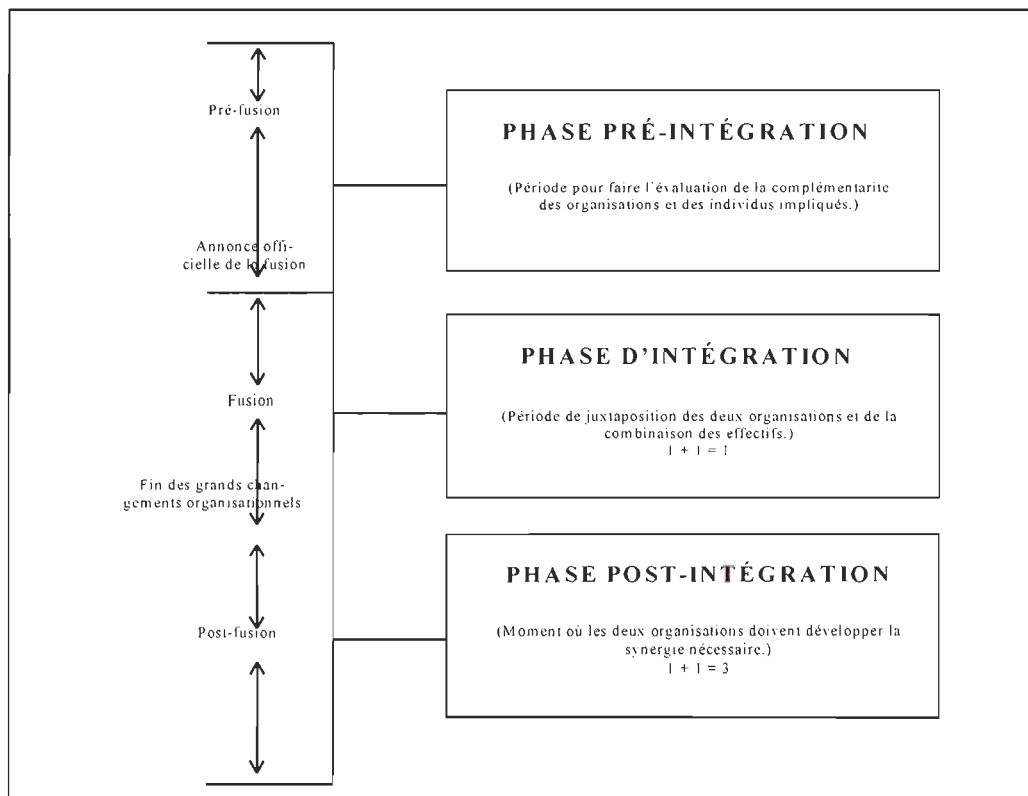


Figure adaptée du texte de Schweiger et Ivancevich (1987)

Figure 3 – Phases du processus de fusion et d'acquisition

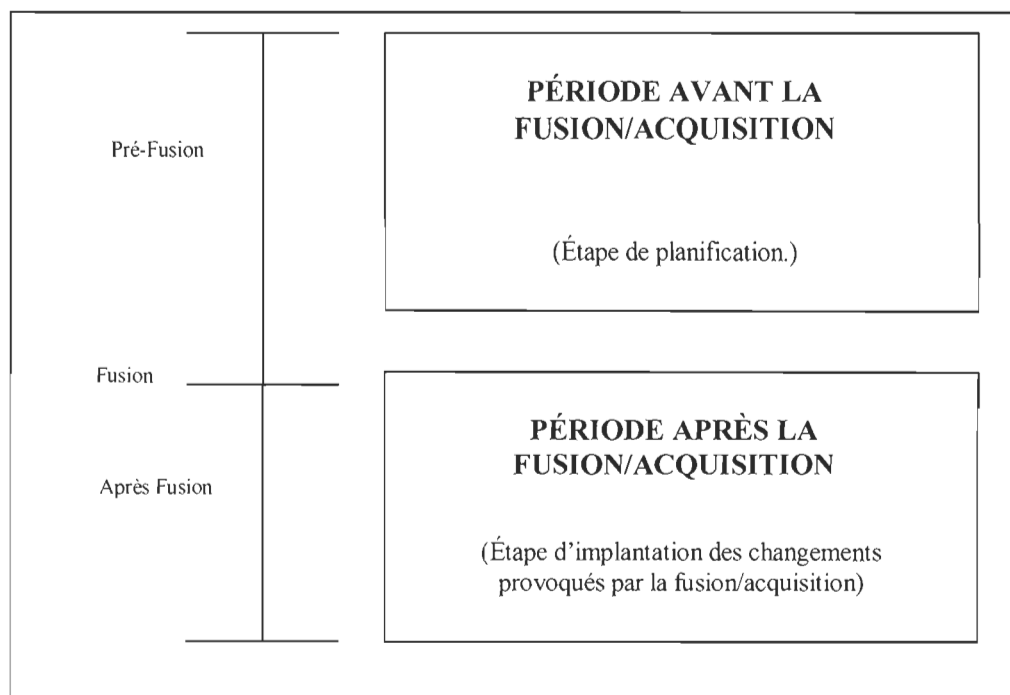


Figure adaptée du texte de Schweiger et Weber (1989)

Rousseau (1990) regroupe les principales activités du processus général d'acquisition autour de quatre phases: la phase stratégique, la phase tactique, la phase de réalisation et la phase d'évaluation critique. La figure numéro 4 à la page suivante illustre les quatre phases de Rousseau.

Pour les fins de cette recherche, le cadre de Rousseau (1990) a été retenu comme outil de référence séquentiel du processus de f/a. Dans un premier temps, il servira de référence dans la recension de la documentation sur les f/a, les différentes contributions des auteurs selon leur approche d'analyse en f/a. Suite à quoi il sera retenu comme une des composantes pour l'élaboration du cadre de référence théorique de cette recherche.



Figure 4 – Phases du processus de fusion/acquisition

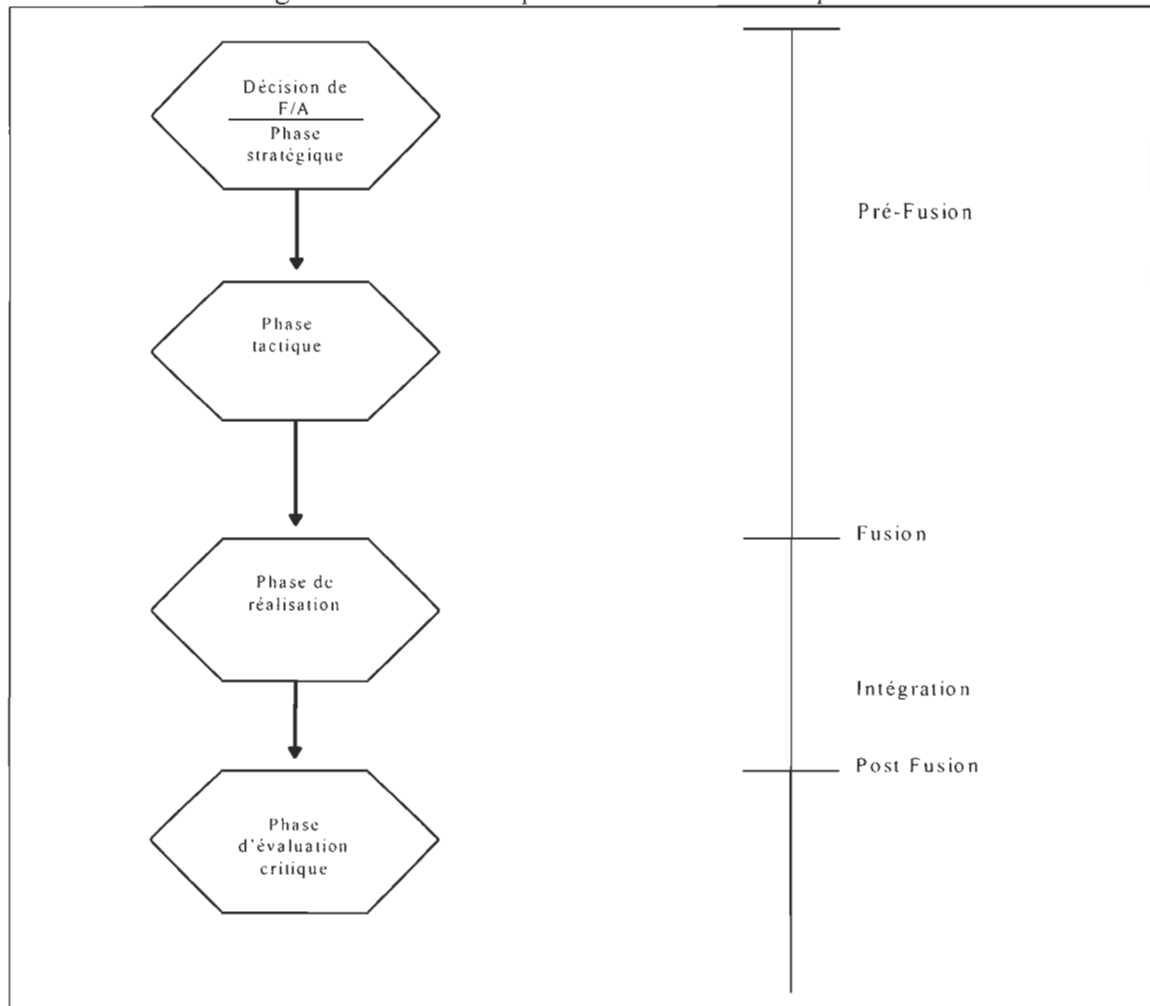


Figure adaptée du texte de Rousseau (1990)

#### 1.4 Les différentes approches

La littérature sur les f/a est abondante, et comme nous l'avons déjà mentionné, elle provient de plusieurs disciplines et champs d'étude. Quatre grandes approches seront traitées: l'approche historique, l'approche en économie financière, l'approche des ressources humaines et l'approche stratégique.

L'approche historique présente des modèles chronologiques d'interprétation des f/a. L'approche financière inclut les chercheurs en économie financière et en

organisation industrielle. Ceux-ci se questionnent quant à la création ou non de valeur économique suite aux f/a. Les motifs et les sources de gain des acquisitions sont importants pour eux. Dans l'approche des ressources humaines, les chercheurs se concentrent sur le rôle stratégique qu'elles peuvent avoir, sur l'importance de leur implication dès le début du processus et sur l'impact des f/a comme les effets plus informels des f/a sur l'organisation et les individus. Quant à l'approche stratégique, la perspective de ces chercheurs varie selon leur niveau d'intérêt. Parmi eux, on retrouve ceux qui essaient d'établir des liens entre la stratégie d'acquisition et la performance, et ceux qui veulent plutôt fournir aux gestionnaires des outils pour identifier et évaluer les f/a.

### **1.5 L'approche historique**

Des historiens présentent ces activités sous forme de cycle de vagues de fusions (Golbe et White, 1988; Ravenscraft, 1987). Quatre grandes vagues de fusions sont répertoriées par Hafsi (1989) et Capron (1985).

Pour Hafsi, la première eut lieu au début du XXe siècle. Les moyens de transport comme les chemins de fer ont stimulé cette vague qui fut justifiée par les économies d'échelle (Elwood, 1987; Hafsi, 1989). La deuxième vague, contrairement à la première, n'a pas été dominée par les regroupements horizontaux, elle fut plutôt de nature composite. Selon Nelson (1959), cette vague marque le début des stratégies d'intégration verticale. Selon Stocking (1955), ces fusions ont été motivées par la recherche d'une sécurité accrue des débouchés et d'un meilleur contrôle des sources d'approvisionnement. Cette deuxième vague a favorisé le développement des oligopoles vers la fin des années 20 avec la révolution automobile et le développement des autoroutes (Elwood, 1987; Golbe et White, 1988; Hafsi, 1989). La troisième vague, identifiée comme celle des conglomérats, a eu lieu durant les années 1960. L'objectif principal de ces fusions conglomérales était la réduction du risque financier. Lintner (1971) souligne que ces fusions permettaient l'exploitation

de synergies financières telles que des économies fiscales (crédit d'impôt en cas de rachat d'activités déficitaires), des économies sur le coût de l'emprunt ou encore l'amélioration de la structure financière de l'acquéreur. Durant cette phase, la spéculation est prédominante et on se préoccupait peu des questions d'intégration (Hafsi, 1989). Actuellement, nous sommes dans la quatrième vague de f/a. L'idée de stratégie domine cette vague. La présente recherche a pris naissance durant cette quatrième vague de fusions qui serviraient essentiellement à renforcer le potentiel stratégique de l'acquéreur. Pour cette raison, Hafsi avance que l'intégration constitue l'enjeu principal de cette vague et elle exige des modifications aux divers niveaux de l'organisation.

Voyons à travers cette revue de littérature présentée dans le tableau 2 les principales études sur la perspective historique des f/a.

Tableau 2 – Liste des principaux auteurs s'intéressant à la perspective historique

| Auteurs                           | Commentaires  |
|-----------------------------------|---|
| Hirsch, P.M. (1986)               | Dernière vague caractérisée par une grande augmentation des offres hostiles d'acquisition.  |
| Elwood, J.W. (1987)               | Décrit les quatre vagues de fusions.  |
| Jarrel, G.A. (1987)               | Des facteurs financiers et politiques contribuent à la vague de fusions actuelles.  |
| Golbe, D.L. et White, L.N. (1988) | Comparent les récentes activités des f/a à une mode.  |
| Hafsi, T. (1989)                  | Retrace les grandes vagues de f/a en Amérique du Nord depuis le début du siècle jusqu'à nos jours.<br>Chaque période est caractérisée par des objectifs précis qui s'inscrivent dans un contexte particulier. |
| Brearley et Myers (1992)          | Soulignent l'absence d'une théorie générale qui justifierait les vagues de f/a.   |
| Town (1992)                       | S'attache à identifier les dates précises des vagues et à analyser le type de processus stochastique suivi par les vagues de f/a.   |

| Auteurs                              | Commentaires  |
|--------------------------------------|---|
| Capron, L. (1995)                    | S'intéresse aux facteurs macroéconomiques qui influencent l'émergence et la nature des vagues de fusion.  |
| Derhy (1999)                         | Conclut qu'il est possible d'identifier certaines caractéristiques favorables aux vagues de f/a, comme les périodes de croissance économique et boursière; par contre, souligne la complexité d'expliquer pourquoi les vagues de f/a apparaissent au cours d'une phase de croissance particulière plutôt que d'une autre. |
| Rajan et al (2000)<br>Boeckem (2001) | Font ressortir que des vagues de f/a sont créées lorsqu'une entreprise doit fusionner pour des raisons offensives ou défensives, car des compétiteurs doivent souvent fusionner par la suite.   |
| Andrade et al (2001)                 | Soulignent l'existence de vagues de f/a, mais font ressortir des vagues concentrées dans des industries spécifiques. Par exemple, ils associent la vague des fusions des années 90 (medias, banques, finances, loisir et divertissement) à la déréglementation.   |

## 1.6 L'approche en économie financière

Les économistes financiers examinent l'impact des f/a sur l'entreprise acquise et sur l'entreprise acquérante. La nature de cet examen est influencée par les deux fondements suivants: premièrement, il ressort que parmi les intervenants qui ont des intérêts dans la performance des organisations, l'actionnaire est de première importance. Jensen (1984) l'affirme ainsi:

*Stockholders are commonly portrayed as one group in a set of equal constituents, or stakeholders of the company. In fact, stockholders are not equal with these other groups because they are the ultimate holders of the rights to organizational control and therefore must be the focal point for any discussion concerning it.*  
(p. 110-111)

Deuxièmement, il ressort que l'économiste financier considère que le prix des actions d'une entreprise est la seule mesure sûre de sa performance. Ainsi, la recherche sur les f/a en économie financière s'inscrit dans l'école des marchés financiers. Elle examine la rentabilité des f/a en notant les changements dans le prix des actions après ajustements selon les fluctuations du marché. Les chercheurs de cette école veulent déterminer si les f/a créent ou non de la valeur économique pour les actionnaires. Leurs travaux reposent sur un ensemble de concepts et de modèles: l'efficacité du marché, les libres mouvements de trésorerie (*free cash flow theory*), la théorie des coûts de mandat (*agency theory*), le marché pour le contrôle des sociétés, et l'une ou l'autre version du modèle d'équilibre des marchés financiers.

Ces chercheurs considèrent l'annonce d'une f/a ou son approbation comme un événement affectant le prix des actions des entreprises soumissionnaires et des entreprises acquises. Plusieurs études d'événements examinent le rendement aux actionnaires de l'entreprise soumissionnaire et à l'entreprise acquise suivant l'annonce d'une f/a. Celles de Jensen et Ruback (1983) ont analysé treize études publiées entre 1977 et 1983, celles de Halpern (1983) et de Jarell, Brickley et Netter (1988) ont répertorié principalement les recherches datant des années 1980.

Certains aspects sont privilégiés par ces auteurs. Halpern (1983) n'attache aucune importance aux recherches sur les rendements après acquisition pour les acquéreurs, alors que Jensen et Ruback (1983) attachent autant d'importance aux résultats au moment de la fusion ou de l'acquisition qu'à ceux qui les suivent (Magenheim et Mueller, 1988). Cependant, une analyse de 78 f/a par Magenheim et Mueller (1988) pour la période de 1967 à 1981, dans laquelle ils ont examiné les effets sur la valeur des actions des entreprises soumissionnaires trois ans après l'annonce. Ils ont constaté des résultats inférieurs à ceux que ces entreprises avaient trois ans auparavant. Ils précisent qu'une période plus longue d'observation est nécessaire afin d'évaluer les effets positifs ou négatifs de la fusion ou de l'acquisition.

Ces diverses recherches en économie financière montrent invariablement que les acquisitions procurent des gains intéressants aux actionnaires des entreprises cibles. Par contre, les actionnaires des entreprises acheteuses enregistrent des gains substantiellement inférieurs.

Il est alors difficile de comprendre pourquoi des dirigeants soi-disant rationnels font des acquisitions qui n'augmentent pas la valeur des actions de leur entreprise (Blumenthal, 1989). Des théories suggèrent en guise de réponse que les dirigeants ne cherchent pas à maximiser les profits de l'entreprise mais agissent plutôt dans leur intérêt personnel. Pour Mueller (1989), les acquisitions procurent aux dirigeants de l'entreprise acquérante un plus grand prestige et une meilleure rémunération. Pour Amihud et Lev (1981), ces acquisitions peuvent réduire le risque personnel lié à leur emploi. Enfin, pour Allaire et Firsirotu (1988), elles peuvent diminuer leur risque financier lorsqu'ils influencent le prix des actions et des options d'achat d'actions des entreprises qu'ils dirigent.

Citons une autre théorie expliquant ces faibles gains, motivés par l'ambition individuelle des dirigeants. Roll (1986) affirme que les dirigeants des entreprises acquérantes pensent être en mesure de tirer profit des acquisitions parce qu'ils croient à leur vision des synergies possibles. Le plus souvent, ils ne réussissent pas, car le prix des actions de l'entreprise cible reflète déjà la valeur réelle de l'entreprise. Ils continuent néanmoins à acquérir des entreprises, pensant mieux connaître la valeur réelle de ces dernières. Cette illusion de contrôle influence significativement le choix de ces dirigeants. La conséquence est qu'ils paient un prix trop élevé pour les entreprises acquises (Duhaime et Schwenk, 1985).

Voyons à travers cette revue de littérature présentée dans le tableau 3 les principales études de l'approche de l'économie financière sur les f/a.

Tableau 3 – Approche de l'économie financière

| Auteurs                        | Commentaires  |
|--------------------------------|---|
| Halpern (1983)                 | Fait une revue des études d'acquisitions. Pour lui, il faut ignorer les recherches sur les rendements après acquisition pour les acquéreurs.  |
| Jensen et Ruback (1983)        | Il faut donner plus de poids aux prix des actions au moment de l'acquisition qu'à ceux suivant l'acquisition.   |
| Jensen (1984)                  | Les actionnaires sont les intervenants les plus importants à considérer lorsqu'on traite de la performance des organisations.   |
| Magenheim et Mueller (1988)    | Ils constatent des résultats inférieurs à ceux que les entreprises avaient trois ans auparavant.  |
| Mueller (1989)                 | Il conclut qu'après l'acquisition, les performances du titre de l'acquéreur deviennent inférieures à ce qu'elles étaient auparavant, résultat d'autant plus révélateur qu'en général, la firme acquérante disposait avant l'achat de performances supérieures à la moyenne. |
| Leeth et Borg (1994)           | Font ressortir que les actionnaires de l'entreprise acquise sont favorisés lors de la f/a, contrairement à ceux de l'entreprise acquéreuse.   |
| Pilloff (1996)                 | À partir d'une étude de 48 fusions bancaires entre 1982 et 1991, il met en évidence des rentabilités anormales cumulées positives autour de la date d'annonce de l'événement.   |
| Loughran et Vijn (1997)        | Les acquisitions amicales auraient une meilleure performance boursière que les fusions plus hostiles.   |
| Becher (2000)                  | Fait ressortir, après une étude de plus de 500 f/a entre 1980 et 1997, que les résultats boursiers sont positifs pour les cibles et négatifs pour l'acquéreur.  |
| Andrade et al (2001)           | Les acquisitions profitent uniquement aux actionnaires de l'entreprise acquise.   |
| Black, Carnes et Jandik (2001) | Font ressortir la performance négative des fusions transfrontalières.   |

| Auteurs                                      | Commentaires  |
|--|---|
| Gugler, Mueller, Yurtoglu et Zulchner (2003) | Soulignent que la performance de la société acquise diminue dans les cinq ans suivant l'acquisition (transfrontalière). |
| André, Kooli, L'Her (2004)                   | Confirment que les f/a transfrontalières affectent négativement la performance d'ensemble.                              |

### **1.6.1 Chercheurs en organisation industrielle**

Les chercheurs en économie financière ne sont pas les seuls à s'intéresser à la rentabilité des acquisitions et à l'impact qu'elles ont sur le bien-être de la société. Ils partagent ces intérêts avec les chercheurs dont les travaux sont fondés sur l'organisation industrielle. La différence entre ces chercheurs réside dans le fait que les données utilisées en organisation industrielle reposent sur un point de vue rétrospectif car la rentabilité des acquisitions est examinée sur une période de temps qui varie entre trois et cinq ans. Ainsi, la rentabilité des entreprises acquérantes est comparée avec leur propre rentabilité pour une période précédant leurs activités d'acquisition ou avec celle d'un groupe témoin composé d'entreprises semblables qui n'ont pas eu d'activités d'acquisition.

Une revue des recherches effectuées entre les années 1920 et 1970 permet à Hogarty (1970) de constater que les études des chercheurs en organisation industrielle débutèrent au début du siècle et que ces études portaient sur la rentabilité des f/a pendant les trois premières vagues. Actuellement, d'autres chercheurs s'intéressent à la rentabilité des f/a de la quatrième vague. Des auteurs comme Caves (1987) et Ellwood (1987) concluent sur cette question que les f/a n'augmentent pas la rentabilité des entreprises acquérantes. Hogarty (1970) en était arrivé aussi à la même conclusion à partir de ses recherches sur les trois premières vagues, à savoir que les acquisitions n'ont pas d'effet ou ont un effet négatif sur la rentabilité des entreprises acquérantes. Cependant, nous avons parmi les chercheurs qui s'intéressent à cette question des résultats contraires: certains concluent à un effet positif sur la rentabilité, d'autres à un effet négatif. Voyons à travers cette revue de littérature présentée dans



le tableau 4 les principales études de l'approche des chercheurs en organisation industrielle en f/a.

Tableau 4 – Principales études des chercheurs en organisation industrielle

| Auteurs                       | Commentaires   |
|-------------------------------|--|
| Segall (1968)                 | La rentabilité des entreprises est quasiment semblable, soit pendant la période pré-acquisition et la période post-acquisition.  |
| Hogarty (1970)                | Revue des recherches en organisation industrielle pendant les deux premières vagues de f/a. Conclut que la rentabilité des entreprises acquérantes est moins bonne que la rentabilité des autres entreprises dans la même industrie qui n'ont pas acquis d'autres entreprises.   |
| Weston et Masingka (1971)     | Étudient la rentabilité des conglomérats. Ils comparent la rentabilité moyenne des entreprises acquérantes avec un groupe contrôle. Ils concluent à un effet positif pour les entreprises acquérantes.   |
| Mason et Goudzward (1976)     | S'intéressent aussi à la rentabilité des conglomérats. Concluent que les investisseurs qui diversifient leur portefeuille obtiennent des rendements plus élevés que les entreprises non diversifiées.  |
| Caves et Elwood (1987)        | Recension de recherches. Concluent que les entreprises acheteuses n'augmentent pas leur rentabilité lors des f/a.  |
| Ravenscraft et Scherer (1987) | <p>N'examinent pas la rentabilité des entreprises acquérantes en tant qu'entités corporatives mais plutôt la rentabilité des unités stratégiques qui composent ces entités.</p> <p>Les acquisitions de type conglomérat ont des rendements inférieurs aux acquisitions reliées horizontalement. Néanmoins, la rentabilité des entreprises fusionnées de tailles similaires est supérieure à celle du groupe contrôle (unités stratégiques dans la même industrie qui n'ont pas fait d'acquisitions).</p> |

| Auteurs  | Commentaires   |
|--|--|
| Fowler et Schmidt (1988)                         | Ils comparent les rendements suivant les acquisitions aux rendements enregistrés avant l'acquisition. Période de comparaison (4 ans). Concluent que les rendements diminuent beaucoup dans les années suivant l'acquisition.   |
| Herman et Lowenstein (1988)                      | Plus on se rapproche du moment de l'acquisition, plus le rendement sur l'avoir des actionnaires de l'entreprise acquérante a tendance à diminuer. S'intéressent aux prises de contrôle non souhaitées. Sont les premiers à s'intéresser à la rentabilité des f/a de la 4 <sup>e</sup> vague. |
| Healy et al (1992)                               | Les performances des entreprises acquérantes sont améliorées comparativement aux autres entreprises d'une même industrie.  |
| Rau (1998), Vermaelen, Mitchell, Stafford (2000) | Étudient les performances trois à cinq ans après les fusions et concluent à des retours négatifs suite aux f/a.  |
| Cosh et Guest (2001)                             | Après avoir examiné la performance d'entreprises de f/a entre 1984 et 2000, ils concluent à des retours négatifs après la f/a.   |

Ces perspectives de recherche se concentrent sur les résultats financiers aux actionnaires et gestionnaires suite aux f/a. Elles ont, pour certaines, un caractère macroscopique, pour d'autres, un caractère réducteur, en ce qu'elles ne portent pas sur les divers moyens et ressources internes allouées aux f/a qui permettent d'expliquer plus en profondeur les raisons de ces résultats financiers et de mesurer les synergies en termes financiers, comme la réduction des coûts et l'augmentation des ventes et autres.

## 1.7 L'approche des ressources humaines

Dans l'approche des ressources humaines, nous incluons les chercheurs qui s'intéressent aux différents éléments suivants:

1. La gestion d'ensemble des ressources humaines;
2. L'intégration culturelle;

3. L'impact des f/a sur le personnel;
4. L'importance de la communication organisationnelle.

### ***1.7.1 Gestion d'ensemble des ressources humaines***

L'approche des ressources humaines offre une perspective différente du courant de l'approche financière en tentant d'expliquer comment certains facteurs reliés à la gestion des ressources humaines lors des f/a et qui sont en mesure d'affecter la performance de la f/a et l'atteinte des synergies. Kitching (1967), Levinson (1970), Shirley (1977) et Jemison et Sitkin (1986) allèguent que les facteurs organisationnels et humains ne reçoivent pas toute l'attention qu'ils méritent durant la phase tactique. Marks constate durant cette phase que les gestionnaires qui procèdent à des enquêtes et analyses avant la fusion examinent surtout les aspects liés à la finance et au marketing.

Levinson (1970) s'est arrêté sur le fait qu'on considère très peu les ressources humaines comme un des facteurs déterminants pour le succès des fusions, et il conclut que les dirigeants impliqués dans la décision de fusion adoptent une approche fondamentalement rationnelle qui laisse peu de place à l'ambiguïté inhérente aux facteurs humains ou organisationnels. Quand de tels dirigeants sont empressés de répondre rapidement aux besoins de l'entreprise, ils sont peu enclins à retarder leur action pour procéder à une analyse approfondie de la complémentarité des deux entreprises. Arnold (1970) et Wheele (1981) croient que la considération de la situation et du potentiel des ressources humaines avant une f/a crée divers impacts sur l'organisation.

Jameson et Sitkin (1986) traitent de la façon de considérer les ressources humaines durant la période de préfusion. En effet, ils suggèrent d'impliquer le plus tôt possible, dès la phase d'analyse, ceux qui seront impliqués dans la phase d'intégration. Le fait d'adjoindre des cadres opérationnels à l'équipe de négociation peut contribuer à faire voir dans une autre perspective plus réaliste les divers aspects

d'une fusion, en plus d'assurer une meilleure continuité si la négociation se rend à terme. Schweiger et Weber (1989) démontrent que l'évaluation qui est faite est surtout celle qui concerne les cadres supérieurs et leur philosophie de gestion. On est encore à ce moment loin de faire une évaluation complète des ressources humaines.

Gosselin traitait déjà en 1987 de la phase pré-intégration qui précède l'annonce officielle de la f/a comme étant une période importante pour faire l'évaluation de la complémentarité des organisations et des individus impliqués. Callahan (1986) analysait cette compatibilité organisationnelle en rapport avec la compatibilité qui peut exister entre les dirigeants des deux organisations qui s'engagent dans une f/a. L'auteur suggérait qu'une relation viable entre les dirigeants doit être systématiquement évaluée en fonction des valeurs des décideurs, de leur personnalité et de la définition de leurs nouveaux rôles dans l'organisation émergente.

Selon Gosselin (1989), il ne faut pas se limiter à une évaluation partielle de l'entreprise qu'on veut acquérir ou avec laquelle on veut fusionner, car une telle analyse nous empêche de considérer tous les niveaux hiérarchiques. Il affirme également que les cadres intermédiaires, les professionnels et les gens qui occupent les postes inférieurs déterminent aussi le succès ou l'échec de la fusion. Il est donc important durant cette phase de tenir compte des cadres intermédiaires qui seront aux prises avec un nombre important de changements. Il faut constater aussi leurs compétences techniques et leur propension à quitter l'organisation, puisque le risque de perdre ce personnel sera plus grand que jamais. Schweiger et Weber (1989) ainsi que Rousseau (1990) croient qu'il est important de considérer les facteurs humains et organisationnels à l'étape de la planification de l'intégration de deux entreprises. Cela faciliterait la fusion au niveau opérationnel. Rousseau insiste sur le fait que les facteurs humains sont de bons repères à la décision d'acquérir ou non l'entreprise sous examen, et qu'ils peuvent être des déterminants pour identifier la valeur marchande de l'entreprise cible. Pour Rousseau, il faut aussi connaître l'attitude des gestionnaires de l'entreprise vis-à-vis de la f/a et faire en sorte qu'elle soit positive.

L'étude de Buono et Nurick (1992) confirme encore qu'il y a un vide réel dans la documentation au sujet des stratégies et des tactiques à employer pour guider les cadres intermédiaires dans le marais des f/a et que ces derniers ne sont pas considérés autant que les hauts gestionnaires dans le processus.

En 1986, Jemison et Sitkin avaient déjà décrit de façon exhaustive le pourquoi de cette ignorance des ressources humaines. Pour eux, parmi tous ceux qui sont impliqués dans le processus d'analyse, rares sont ceux qui peuvent situer la transaction dans une perspective globale et, de plus, rares sont ceux-là qui seront invités à se préoccuper du processus de l'après-fusion. L'autre explication, selon eux, c'est que ces transactions de fusion doivent souvent se faire rapidement, de façon isolée et, plus souvent qu'autrement, dans le secret ou avec un minimum de visibilité. Ces facteurs tendent à forcer des décisions prématurées qui tiennent peu compte des aspects reliés à l'intégration des organisations.

Selon Marks (1991), la période entre l'annonce d'une f/a et sa réalisation définitive est décisive. Elle peut même devenir le tendon d'Achille de l'entreprise. Ici, ce sont les ressources humaines qui sont mises en cause. Voici ce qu'affirme l'auteur:

*Many an unsuccessful deal conceived on the soundest of strategies actually foundered during the interregnum because of slipshod management of people. It is typically a period during which stress and anxiety levels can surge among employees of the target, depressing productivity and forcing the combined organization to inherit damaged goods that could be beyond repair. Given the potential for disaster, thoughtful buyers must systematically seize the initiative during the critical interim to tackle human and cultural issues as early as possible. (Marks, 1991)*

Idéalement, un bon plan de préfusion devrait prévoir, selon Marks, un programme complet des opérations englobant tous les aspects inhérents à la transaction, y compris la gestion et l'adaptation du personnel. Toujours selon Marks,

le moins que l'on puisse faire pour combler le *pre-closing gap* serait de créer un programme qui engloberait les points suivants:

- *Timely and informative communications to employees;*
- *Identification of broad principles, such as "success factors", that will buttress the eventual post-merger integration plan;*
- *Development of merger management capabilities, including special training for executives who will carry out the integration; and*
- *A system for tracking the impact of the deal on the attitudes of people at both companies.* (Marks, 1991, p, 112)

Toutes ces façons d'aborder les problèmes inhérents aux f/a, comme les propose Marks, viennent entraver et même annihiler les effets perniciox du *merger syndrome*.

Durant la phase tactique, certains auteurs affirment que la communication a un rôle important. Pour Boland, les fusions qui réussissent le mieux sont celles où l'on a communiqué avec le personnel de l'autre entreprise tout au long du processus. La communication améliore l'image de l'entreprise acquérante. Pour les dirigeants, une bonne communication augmente leur capacité à mobiliser. Marks (1991) affirme que les employés qui travaillent pour une firme nouvellement acquise et qui sont satisfaits de la façon dont la fusion est gérée en ce qui a trait à la communication et aux possibilités de participation, perçoivent l'acquisition de façon plus positive que les employés qui ne se sentent pas assez informés ou impliqués.

Dès la période préfusion, les employés et les gestionnaires sont particulièrement attentifs aux détails de la communication à partir desquels ils cherchent à déduire les intentions des dirigeants (Buono et Bowditch, 1988). La communication permet donc aux individus de se préparer aux changements à venir et planifier leurs activités en conséquence (Schweiger et Denisi, 1991). Ils se créent pour le reste du processus des attentes beaucoup plus adéquates et les individus ont

beaucoup plus confiance. La communication limite l'anxiété quand elle commence tôt dans le processus (Marks, 1991). Plusieurs auteurs voient donc l'importance de communiquer le plus tôt possible, mais peu traitent de la stratégie de communication à privilégier durant la période de préfusion. Joslin (1990) suggère que la stratégie de communication soit développée en réponse aux besoins des employés. Les attitudes et les perceptions de la f/a avant la signature de l'entente sont importantes et influencent la réalisation de l'intégration (Perry, 1986). On comprend donc pourquoi Triesten (1989) souligne que la communication est un facteur clé de la réussite ou de l'échec d'une f/a. Les personnes touchées par la f/a doivent recevoir une information claire concernant ce qui se passe *hic et nunc*, et pourquoi c'est ainsi. En somme, que ce soit pour l'annonce des bonnes ou des mauvaises nouvelles, l'auteur insiste sur la nécessité d'un rapprochement entre les dirigeants, les gestionnaires et les employés.

Selon la majorité des chercheurs en ressources humaines, ces dernières sont trop importantes pour qu'elles ne soient considérées qu'après la fusion. Pour effectuer une intégration vraiment symbiotique, il faut les considérer en période préfusion et il faut aussi que les autres plans organisationnels (développement, production, marketing) se construisent à partir des points forts des ressources humaines actuelles et des opportunités les plus exploitables au niveau des ressources humaines de l'environnement externe.

Un autre groupe de chercheurs répertoriés à travers cette littérature de l'approche des ressources humaines s'intéresse plus spécifiquement aux impacts sur l'organisation et l'individu. Ces derniers exposent les problèmes soulevés par l'intégration et plus particulièrement, traitent de l'impact des f/a sur la culture et le personnel en place.

Voyons à travers cette revue de littérature présentée dans le tableau 5 les principales études traitant de la gestion d'ensemble des ressources humaines en f/a.

Tableau 5 – Gestion d'ensemble des ressources humaines

| Auteurs  | Commentaires  |
|--|---|
| Kitching (1967), Levinson (1970), Shirley (1977), Jemison et Sitkin (1986) | Ils allèguent que les facteurs organisationnels et humains ne reçoivent pas toute l'attention nécessaire dans la phase tactique.  |
| Arnold (1970) et Wheele (1981)   | Ils croient que la considération de la situation et du potentiel des ressources humaines avant une f/a crée divers impacts sur l'organisation.  |
| Gosselin (1987)  | Souligne l'importance de la pré-f/a pour faire l'évaluation de la complémentarité des organisations et des individus impliqués.   |
| Gosselin (1989)  | Selon lui, il ne faut pas se limiter à une analyse partielle de l'entreprise cible. Recommande d'évaluer aussi les cadres intermédiaires, leurs compétences techniques et leur propension à quitter l'entreprise. |
| Schweiger et Weber (1989), Rousseau (1990)                                 | Soulignent qu'il est important de considérer les facteurs humains et organisationnels à l'étape de la planification de l'intégration des deux entreprises.  |
| Marks (1991)   | Fait remarquer que la période entre l'annonce d'une f/a et sa réalisation définitive est décisive pour les ressources humaines.   |
| Buono et Nurick (1992)   | Soulignent que les cadres intermédiaires ne sont pas considérés autant que les gestionnaires dans le processus.   |
| Cartwright et Cooper (1996)  | Avancent que les facteurs organisationnels et humains ne reçoivent pas toute l'attention nécessaire.  |
| Birkinshaw, Bresman et Hakanson (2000)                                     | Conseillent aux hauts gestionnaires de porter attention en premier aux facteurs humains dans la préparation d'une f/a. Soulignent que ceux-ci font l'inverse.   |
| Very (2002)  | Confirme que les facteurs humains ne reçoivent pas encore l'attention nécessaire et souligne que la prise en compte de ces facteurs affecte positivement la performance des f/a.                                  |



| Auteurs   | Commentaires  |
|---|---|
| Meier et Schier (2003)                            | Traient des problèmes humains que suscite la f/a : tension, incertitude, stress, anxiété, baisse de motivation et de productivité. Donnent des moyens pour diminuer ou contrer ces problèmes.   |
| Montmarquette, Rulière, Villeval, Zeiliger (2004) | Soulignent que les changements reliés aux bénéfices marginaux des employés affectent la performance, mais aussi qu'une diminution de ceux-ci affecte la coopération et la productivité après la f/a.  |
| McNeil et Linstroth (2005)                        | Font ressortir que les employés qui croient être traités de façon juste et équitable sont plus motivés à participer au succès de la f/a. La satisfaction des employés dépend de la rémunération, mais aussi de la manière dont les bénéfices marginaux sont intégrés. |
| Robbins (2005)                                    | Confirme que les facteurs humains doivent recevoir une attention particulière durant la planification de la f/a. Négliger cet aspect affecte tous les autres bénéfices escomptés.   |

### 1.7.2 L'intégration culturelle suite aux f/a

Plusieurs chercheurs montrent que l'intégration des f/a est avant tout un phénomène culturel qu'il faut comprendre et gérer. Selon Schweiger et Walsh (1990), les différences interculturelles peuvent faire échouer une f/a. La conséquence organisationnelle et culturelle est déterminante pour réussir l'intégration, selon David et Singh (1994). L'intégration culturelle peut se traduire, selon Cartwright et Cooper (1994), par une coexistence harmonieuse ou, au contraire, dégénérer en une collision entre les cultures. À ce sujet, Walter (1985) précisait déjà que: «*The cost of "culture collisions" resulting from poor integration may typically be as high as twenty-five to thirty percent of the performance of the acquired organization.*» Ce qui a poussé Cartwright et Cooper à conclure que le "fit culturel" est aussi important que le "fit stratégique".

Selon Blake et Mouton (1984-1985), pour réussir l'intégration culturelle, il faut favoriser une participation active des acteurs pour définir leur avenir collectif dans la nouvelle organisation. Les représentants des deux entreprises doivent situer la transaction dans l'histoire de leur organisation respective. La connaissance et le partage des histoires respectives favorisent l'intégration.

En 1993, Kransdorff continue dans le même sens les recherches de Blake et Mouton en précisant qu'un autre élément à considérer pour faciliter l'intégration est la connaissance du développement historique de l'entreprise. Cela peut rendre compréhensibles les valeurs, les croyances et les manières d'opérer de l'entreprise acquise et la rendre plus familière avec les valeurs visées par l'entreprise acquérante. Kransdorff l'exprime ainsi: «*A corporate history can provide familiarity, knowledge, and understanding of an organization's values.*» (Kransdorff, 1993, p. 47)

Quant à Sales et Mirvis (1984), ils ont étudié l'acquisition d'une entreprise manufacturière par un conglomérat. À l'aide d'un modèle de résolution de conflits qui s'inspire des travaux de Berry (1980), chercheur en psychologie culturelle, ils examinent le processus d'intégration des deux entreprises. Pour ces auteurs, le contact entre deux cultures crée des situations conflictuelles qu'il faut apprendre à diminuer ou, du moins, à stabiliser en encourageant la compréhension et le respect mutuel entre les deux organisations. Ils concluent cependant qu'ils ne sont pas en mesure d'identifier un mode dominant d'acculturation, car ils ont trouvé des éléments qui justifient différents types d'intégration.

Il existe plusieurs moyens pour gérer l'intégration culturelle. On peut la gérer de façon à conserver un pluralisme culturel dans l'organisation (Buono et Bowditch, 1989). Dans ce cas, on croit que le succès et la croissance de l'entreprise résulteront de la diversité culturelle dans l'organisation. Un autre moyen est de tenter d'unifier deux cultures différentes en une nouvelle, c'est-à-dire de procéder à une

intégration des deux. Sous ce type d'intégration, aucune des deux entreprises ne doit officiellement dominer l'autre (Buono et Bowditch, 1989).

D'autres auteurs, comme Navahandi et Malekzadeh (1988), soulignent que le processus d'acculturation est un moyen de gestion de l'intégration culturelle. Ils définissent l'acculturation comme l'ensemble des changements introduits dans deux systèmes culturels en contact et s'influençant mutuellement. Ils distinguent quatre modes d'acculturation: l'intégration, l'assimilation, la séparation et la déculturation, qui peuvent être adoptés par l'acquéreur ou par les membres de l'entreprise acquise. Selon ces auteurs, le choix d'un mode d'acculturation est influencé par des facteurs reliés à l'acquéreur, comme sa tolérance au multiculturalisme et son degré de parenté avec l'autre entreprise. Certains facteurs associés à l'entreprise acquise influencent le choix du mode d'acculturation, comme le désir de préserver sa propre culture et l'attrait relatif de la culture de l'acquéreur.

Un autre moyen pour gérer l'intégration culturelle, selon Gosselin (1987), est de remplacer des gestionnaires situés à des postes très importants pour éliminer les différends inhibiteurs d'intégration. Plusieurs auteurs croient toujours qu'il est possible et souhaitable d'imposer une culture. Cette imposition peut se faire en exposant les dirigeants de l'entreprise acquise à la philosophie de l'entreprise acquérante (Kitching, 1967) et en favorisant certaines méthodes d'évaluation et de récompenses (Datta, 1991). Cette imposition peut également se faire en congédiant ou en déplaçant certains employés récalcitrants ou ayant une culture trop différente, comme le mentionne Gosselin (1987).

Fulmer et Gilkey (1988) soulignent que la création d'une vision commune et d'une nouvelle culture est une étape de transition nécessaire pour intégrer deux entreprises. Il s'agit alors pour l'équipe de transition de créer une idéologie véhiculant la nouvelle identité de la nouvelle entreprise. Ils ajoutent que cette équipe doit être composée d'individus provenant des deux organisations afin de susciter peu à peu un

climat de coopération. La capacité des dirigeants de coopérer de façon productive s'avère aussi être un ingrédient essentiel pour la réussite de l'intégration culturelle des entreprises vivant la f/a (Gosselin, 1987).

La gestion de l'intégration culturelle commence, selon Cartwright et Cooper, avec un audit de la culture de l'entreprise acquise ou récemment acquise. Cet audit, selon eux, est une source précieuse d'informations qui pourront servir aussi au choix de l'entreprise cible et au management subséquent.

Very, Lubatkin, Calori et Veiga (1997) confirment qu'il est nécessaire de mieux gérer l'intégration culturelle, car à partir de leurs recherches, ils concluent qu'il existe une relation entre les différences culturelles et la performance post-intégration. Il faut éviter que certaines personnes aient l'impression d'avoir perdu de l'autonomie et d'avoir vu leur statut diminué. Ces sentiments pourraient donner naissance à des conflits, à un comportement dysfonctionnel et à une chute du rendement. Les auteurs ajoutent: *«When a gap develops between “what was” and “what is”, and the acquired managers show a preference for “what was” on the values that are particularly salient to them, post-acquisitive performance predictably deteriorates»* et confirment que l'intégration culturelle est plus performante *«[...] when the managers found the new culture more in line with their normative ideal of what “ought to be” than what existed at their firm prior to it having been acquired»*. Ce qui signifie que les différences culturelles ne sont pas toujours synonymes de problèmes. Voyons à travers cette revue de littérature présentée dans le tableau 6 les principales études sur l'intégration culturelle en f/a.

Tableau 6 – Principaux auteurs intéressés par l'intégration culturelle

| Auteurs  | Commentaires   |
|--|--|
| Kitching (1967)  | Il propose d'exposer les dirigeants de l'entreprise acquise à la philosophie de l'entreprise acquérante.   |
| Marks (1982); Buono et al. (1985), (1988);<br>Sales et Mirvis (1984) | Ces auteurs soulèvent les problèmes de compatibilité culturelle pour expliquer les échecs en matière d'acquisition.  |
| Sales et Mirvis (1984)   | Étudient le processus d'acculturation et ne sont pas en mesure de proposer un modèle dominant.<br><br>Le contact entre deux cultures crée des conflits qu'il faut apprendre à diminuer.<br><br>Proposent des moyens pour diminuer ces conflits.  |
| Buono et Bowditch (1985)   | Proposent un programme de transition culturelle basé sur la nécessité d'échanger.<br><br>Présentent différents moyens de gérer l'intégration culturelle.   |
| Walter (1985)  | Les coûts d'une mauvaise intégration culturelle sont très élevés et peuvent affecter la performance de l'entreprise acquéreuse d'environ 25 %.   |
| Perry (1986)   | Pour réussir l'intégration, il faut prendre en compte les différences culturelles, les perceptions de part et d'autre avant l'entente et attacher une grande importance à la façon de la gérer.<br><br>Propose les échanges verbaux tout au long du processus comme facteur de succès. |
| Gosselin (1987)  | Présente dans certains cas un moyen radical de gestion de l'intégration culturelle: le remplacement des hauts gestionnaires.<br><br>Souligne l'importance des professionnels en Ressources humaines pour réussir l'intégration culturelle.   |

| Auteurs   | Commentaires  |
|---|---|
| Lefkoe (1987)                                   | Démontre l'importance de la culture organisationnelle dans le processus d'intégration.  |
| Fulmer et Gilkey (1988)                         | La création d'une vision commune et d'une nouvelle culture est une étape essentielle pour l'intégration de deux entreprises.  |
| Nahavandi et Malekzadeh (1988)                  | Distinguent quatre modes d'acculturation: l'intégration, l'assimilation, la séparation et la déculturation.<br><br>Identifient certains facteurs qui influencent le choix d'un mode d'acculturation.                            |
| Siehl, Ledford, Silverman et Fay (1988)         | Un audit des diverses sous-cultures de l'organisation est essentiel à la gestion et la promotion de la culture d'une entreprise.<br><br>Armés de cet audit, les gestionnaires doivent mesurer et planifier leurs interventions. |
| Chatterjee, Lubaktin, Schweiger et Weber (1992) | Indiquent que plus il y a perception de succès de la fusion, plus il y a acceptation des différences culturelles et vice-versa.   |
| Cartwright et Cooper (1993)                     | Lors de l'intégration, la réunion des cultures des deux partenaires peut profondément perturber le fonctionnement de la nouvelle organisation.  |
| Kransdorff (1993)                               | Souligne l'importance de la connaissance du développement historique des deux entreprises pour réussir l'intégration culturelle.  |
| David et Singh (1994)                           | Le succès de l'intégration dépend de la congruence organisationnelle et culturelle.   |
| Cartwright et Cooper (1994)                     | Afin d'éviter des coûts de collision énormes reliés à une mauvaise intégration culturelle, il faut effectuer un audit culturel de l'autre entreprise.   |
| Bournois (1996)                                 | Lors des f/a, il fait ressortir l'importance de prendre en compte que les membres d'une organisation ont tendance à développer un système relativement organisé de significations partagées.                                    |

| Auteurs                              | Commentaires  |
|--------------------------------------|---|
| O'Grady et Lane (1996)               | La proximité culturelle initialement perçue ne paraît pas associée au succès, car elle fait négliger l'investigation en profondeur.   |
| Very et al (1996)                    | L'existence d'une attraction culturelle peut être liée à la performance post f/a.   |
| Very, Lubatkin, Calori, Veiga (1997) | Confirment la relation entre les différences culturelles et la performance post-intégration.<br><br>La perte d'autonomie de certains gestionnaires suite à l'intégration peut créer des conflits, des comportements dysfonctionnels et faire diminuer le rendement. |
| Lajoux (1998)                        | Partager les mêmes objectifs, les mêmes valeurs et le même espace peuvent être des moyens pour intégrer des cultures différentes.   |
| Larsson et Risberg (1998)            | Suggèrent que la prise de conscience des différences culturelles pourrait expliquer davantage les résultats que la simple existence de différences.   |
| Angot et Meier (2000)                | Font ressortir que le véritable choc culturel entre deux entreprises ne se produira pas instantanément dû à une focalisation temporaire sur le devenir de l'ensemble nouvellement créé.   |
| Very et Schweiger (2001)             | Font ressortir que la rencontre de deux groupes originaires de pays différents nécessite un temps d'adaptation à cause des incompréhensions mutuelles.  |
| Meier (2002)                         | Comprendre et transformer les cultures à des fins stratégiques est une tâche tout aussi essentielle que difficile, notamment dans les cas de f/a.   |
| Meier (2003)                         | Le diagnostic culturel peut constituer un moyen d'appréhender la culture d'une entreprise et de cerner les risques de confrontation entre deux cultures d'origines différentes.   |

| Auteurs                  | Commentaires  |
|--------------------------|---|
| Weber et Camerer (2003)  | Soulignent que les conflits potentiels reliés à l'intégration culturelle sont souvent ignorés ou négligés. Une telle négligence affecte avant même le début du processus de f/a son succès. |
| Westphal et Shawn (2005) | Soulignent que l'interprétation culturelle peut affecter positivement ou négativement le partage des savoirs.   |

### ***1.7.3 Impact des f/a sur le personnel***

Les auteurs qui étudient ces impacts le font habituellement selon la perspective de la firme acquise et examinent comment les gestionnaires et les employés réagissent durant les différentes phases de la fusion (Ivancevich et al., 1987). Soulignons cependant que la majorité s'attardent à la phase de réalisation communément appelée intégration. Parmi ces études, nous retrouvons celles qui analysent les réactions des employés après l'annonce officielle d'une possible fusion (Costello, Kubis et Schaffer, 1963 dans Napier, 1989) ou les réactions des employés après l'annonce officielle de la fusion (Blake et Mouton, 1985; Buono et al., 1985; Marks et Mirvis, 1985; dans Napier (1989). D'autres auteurs comme Shirley (1977), Korman et al. (1978), Pritchett (1985), Sinetar (1981), ont mis l'accent sur la dynamique émotionnelle de l'acquisition chez les individus durant la période suivant l'acquisition surtout. Cette littérature traite des problèmes humains que suscitent les f/a, à savoir la tension, l'incertitude, le stress, l'anxiété (Mace et Montgomery, 1962; Shirley, 1977; Marks, 1982; Marks et Mirvis, 1985, 1986; Schweiger et al., 1987); la baisse de motivation et de productivité (Graves, 1981; Marks, 1982; Wishard, 1985; et Napier, 1989). Le côté le plus technique étudié est celui de l'improductivité qui est à prévoir lors d'une f/a. Selon Wishard (1985) et Napier (1989), environ deux heures productives de travail sont perdues par jour par employé lors de la fusion. Ces heures improductives sont toutefois consacrées aux bavardages et rumeurs (Cabrera, 1982). Selon Smith et Quella (1995), il faut sur-communiquer afin d'éviter les rumeurs car



ces dernières peuvent augmenter considérablement la peur qui crée une boucle de perceptions négatives et désastreuses toutes plus graves ou importantes les unes que les autres. Cartwright et Cooper (1993) précisent que reconnaître l'existence du stress occasionné par les fusions et en parler est un moyen de réduire ses effets tant chez les employés que dans les services qui peuvent en être affectés. Pour ces auteurs, on peut réduire l'incertitude par la communication d'information fréquente et cohérente à la f/a.

Dans cette littérature, on traite aussi des départs (Marks et Mirvis, 1985 et Friedland, 1993), de la rotation des dirigeants (Hayes, 1979; Graves, 1981), et de la surprise et la frustration chez les dirigeants qui investissent beaucoup de temps et d'énergie pour gérer les problèmes de la fusion (Bastien et Van de Ven, 1986).

Au sujet des départs et des congédiements, Hambrick et Cannella (1993) affirment que plus le rendement préalable d'une firme acquise est médiocre, plus grande est la défection ou le congédiement des hauts gestionnaires. La supériorité de rendement de la firme acquérante la rend difficilement accessible aux hauts gestionnaires de l'entreprise acquise.

Certains chercheurs ont tenté d'établir un lien entre ces données relevant de la psychologie des acteurs et les performances économiques de l'entreprise. Ils ont démontré qu'un accroissement de l'incertitude perçue et du niveau de stress dans l'organisation pourrait avoir des conséquences financières significatives (Mirvis et Lawler, 1977; Sinetar, 1981 et Cascio, 1987). Des coûts cachés (Buono, Bowditch et Nurick, 1987) peuvent venir s'ajouter aux coûts apparents de la f/a.

Selon Berk (1996), les entreprises qui ne reconnaissent pas que ces transactions laissent souvent les employés inquiets, en subissent le contrecoup. Elles risquent des rumeurs en cascade, l'abaissement du moral des employés, le fléchissement de la productivité et un mauvais départ pour ce qui devait être une

union prometteuse. Cependant, on peut fournir les outils et l'expertise, et les mettre au service des communications internes afin d'orienter les efforts du travail d'exécution (Berk, 1996).

D'autres auteurs, comme Fried, Tiegs, Naughton et Ashforth (1996), soulignent l'importance d'établir des façons de faire pour contrer le stress potentiel que vivent les employés suite à la f/a. Ce stress est causé, selon eux, à la fois par la manière dont on a réglé le sort des employés aussi bien que par la crainte de perdre son travail. Leur étude suggère donc que la façon de traiter les employés est aussi importante que la façon de les gérer lors des f/a. Cette étude rejoint les conclusions de Schweiger et Denisi (1991).

On retrouve aussi une littérature qui traite de l'expérience collective des individus lors des f/a chez Haspelagh et Jemison (1991). Les auteurs attachent de l'importance à ces effets négatifs des f/a en les concevant un peu comme des rites de passage. Ils les associent à des périodes de crise organisationnelle qui nécessitent pour les individus de progresser à travers les étapes suivantes: le choc, la retraite défensive, la reconnaissance et finalement l'adaptation (Marks, 1982).

D'autres recherches démontrent que les fusions bien planifiées et dont l'annonce est bien communiquée génèrent plus de satisfaction et moins d'anxiété (Shirley, 1977; Marks, 1982). D'autres études ont démontré que les individus qui avaient une attitude positive face à leur emploi et à leur organisation avaient plus de chance de voir positivement la fusion que ceux qui possédaient une attitude négative (Costello et al., 1963 dans Napier, 1989).

Une recherche de Marks et Mirvis (1985) explique bien comment la peur et l'incertitude affectent fréquemment les employés de l'entreprise acquise. Ils introduisent la notion du syndrome de la fusion qui résulte de la combinaison de l'incertitude et de la nécessité du changement pour les gestionnaires. Ce syndrome

affecte les perceptions, les jugements et les relations personnelles. À l'intérieur des entreprises, le syndrome se manifeste souvent par un accroissement de la centralisation et une diminution de la communication, ce qui laisse les personnes dans le doute à propos de l'intégration des deux entreprises et réduit ainsi les chances de succès de la f/a. Fried, Tiegs, Nauthton et Ashforth (1996) soulignent qu'il faut rapidement établir des façons de faire pour contrer le stress vécu par les employés suite à une f/a. Very (2002) précise que si cela ne s'effectue pas, la productivité baissera. Voyons à travers cette revue de littérature présentée dans le tableau 7 les principales études traitant de l'impact des f/a sur les ressources humaines.

Tableau 7 – Principaux auteurs traitant de l'impact des f/a sur le personnel

| Auteurs  | Commentaires   |
|--|--|
| Sinetar (1981)   | Pour obtenir le succès escompté, il faut agir selon un plan bien arrêté et centré sur l'unification.<br><br>Donner beaucoup de latitude aux employés devant l'ambiguïté des situations, de façon à rendre plus faciles les décisions concernant les changements dans leur vie. |
| Graves (1981)  | S'intéresse à la rotation des dirigeants.  |
| Costello, Kubis et Schaffer (1983)                                       | Analysent les réactions des employés après l'annonce d'une f/a à venir.  |
| Shirley (1977); Korman et al. (1978); Pritchett (1985) et Sinetar (1981) | Mettent l'accent sur la dynamique émotive chez les individus en situation de f/a.  |
| Blake et Mouton (1985)   | Analysent les réactions des employés après l'annonce officielle d'une f/a.   |
| Schweiger et Ivancevich (1985)   | S'intéressent à la gestion du stress comme facteur important pour gérer les aspects humains d'une f/a. Proposent une série d'interventions dont le but est de diminuer le stress.  |

| Auteurs   | Commentaires  |
|---|---|
| Marks et Mirvis (1985) (1986) (1992)  | <p>Fournissent une riche description de la situation des gestionnaires acquis, de leurs préoccupations et de leurs réactions émotives face aux changements.</p> <p>Expliquent le <i>merger syndrome</i> et proposent une intervention axée sur la préparation stratégique et émotionnelle des gestionnaires. De plus, ils font valoir l'efficacité d'une communication franche.</p> |
| Ivancevich et al. (1987)  | <p>Se concentrent sur les différentes phases de f/a et proposent pour chacune de ces phases certaines actions à poser.</p> <p>Proposent la communication pour diminuer les effets de certains facteurs créant du stress, comme l'incertitude et les changements associés au processus de f/a.</p>   |
| Lustig (1987)   | <p>Insiste sur des moyens que les gestionnaires devraient mettre en pratique comme l'écoute des employés, la différence de la mission, etc.</p>   |
| Mace et Montgomery (1962);<br>Shirley (1977); Marks (1982);<br>Marks et Mirvis (1985, 1986);<br>Schweiger et al. (1987) | <p>Traitent des problèmes humains que suscitent les f/a, à savoir la tension, l'incertitude, le stress, et autres.</p>  |
| Fulmer et Gilkey (1988)   | <p>Affirment que l'anxiété, l'incertitude, le sentiment de rejet et d'impuissance, le dilemme de la loyauté, le retrait et l'évitement sont autant de facteurs de stress.</p>   |
| Hunsaker et Combs (1988)  | <p>Suggèrent différents moyens pour gérer le stress, comme reconnaître les émotions négatives, respecter tous et chacun et créer une équipe d'intégration.</p>  |
| Marks, Cutcliffe (1988)   | <p>Décrivent le scénario classique des f/a où les aspects humains ne reçoivent pas l'attention nécessaire. Proposent des séries d'interventions qui sont définies en fonction des besoins des individus, des groupes et de la nouvelle organisation.</p>  |

| Auteurs  | Commentaires  |
|--|---|
| Leana, Feldman (1989)  | Insistent sur la façon de procéder au licenciement afin d'éviter des effets négatifs auprès de ceux qui restent.  |
| Graves (1981); Marks (1982); Wishard (1985); Napier (1989)                         | Traitent de la baisse de motivation et de la productivité associées aux f/a.  |
| Marks et Mirvis (1985); Friedland (1993); Hayes et Hoag (1974) et Shoennaur (1967) | S'intéressent aux départs suite aux f/a.  |
| Cannella et Hambrick (1993)  | Précise que le départ des hauts gestionnaires affecte considérablement les résultats des f/a en créant une perte considérable d'expérience.   |
| Cartwright, Cooper (1993)  | Reconnaître l'existence du stress occasionné par les f/a et en parler est un moyen de réduire ses effets tant chez les employés que dans les services qui peuvent en être affectés. |
| Berk (1996)  | S'intéresse aux contrecoups que les entreprises subissent en oubliant l'impact des f/a sur les employés.  |
| Fried, Tiegs, Naughton et Ashforth (1996)  | Concluent qu'il faut rapidement établir des façons de faire pour contrer le stress vécu par les employés suite à une f/a.   |
| Cartwright (1998)  | Prendre en compte le facteur humain tout au long de la f/a contribue à son succès.  |
| Evrard (2000)  | Suite à une f/a, le choc se révèle beaucoup plus profond et durable et ne se limite que très rarement à des problèmes d'inquiétudes, de susceptibilités ou de malaises.             |
| Very (1999)  | Fait ressortir que suite à une f/a, les fuites de personnel surviennent parfois là où on ne les attend pas, même chez le personnel de l'entreprise acquérante.                      |
| Very (2002)  | Souligne qu'il faut gérer rapidement les ambiguïtés et incertitudes individuelles suite à la f/a, sinon elles créeront une baisse de productivité.                                  |

#### 1.7.4 *Communication organisationnelle*

Toute cette littérature précédente repose sur l'hypothèse suivante: identifier et reconnaître les problèmes humains en facilitant la résolution et en contribuant au succès de l'intégration. La littérature en communication organisationnelle est normative et attache de l'importance à la communication avec le personnel et les dirigeants (Sinetar, 1981; Arnold, 1983; Buono et al., 1988); à l'évaluation de la chimie entre les dirigeants (Arnold, 1983; Callahan, 1986) et à la mise sur pied de programmes de développement du personnel et de formation (Shirley, 1977; Pritchett, 1985; Marks et Mirvis, 1986).

L'intervention principale recommandée pour combattre l'incertitude est la communication (Gil et Foulger, 1978; Sinetar, 1981; Dull, 1986; Bastien, 1987; Pritchett, 1987; Napier et al., 1989; Ulrich et al., 1989, dans Schweiger et Walsh, 1990). Marks (1982) et Bastien (1987) démontrent que la communication donne le ton à la fusion. Même si dans la littérature on retrouve cette unanimité quant à la recommandation de mettre sur pied un programme de communication, Schweiger et Denisi (1991) affirment qu'il y a peu de recherches empiriques qui expliquent pourquoi la communication durant la f/a réduit ou élimine les effets individuels dysfonctionnels comme la baisse de productivité, d'engagement et de confiance envers l'entreprise ainsi que les départs volontaires. Selon Greenberg (1987), les personnes qui sont informées, qui comprennent le processus et pensent qu'il est juste, seront plus réceptives aux changements à venir et seront moins insatisfaites, et partant, il y aura moins de comportements dysfonctionnels.

Marks (1982) a trouvé que les employés d'une firme acquise, satisfaits de la façon dont la fusion a été gérée en ce qui a trait à la communication, perçoivent de façon plus positive la fusion que ceux qui ne sont pas satisfaits. Ces employés avec qui on communique plus et qui perçoivent que la direction les respecte citent la communication comme étant un des facteurs les plus importants ayant favorisé le

succès de la f/a (Graves, 1981; Schweiger et Walsh, 1990). Selon Byers (1997), l'ambiguïté déconcerte et rend le personnel méfiant.

Mis à part l'effet perceptuel, la littérature souligne aussi que la communication donne aux individus le temps de se préparer aux changements à venir et planifier leurs activités en conséquence (Schweiger et al, 1987; Schweiger et Denisi, 1991; Ivancevich et al., 1989; Schweiger et Walsh, 1990; Gosselin et Archambault, 2001). Ils se trouvent ainsi rassurés et se créent des attentes plus adéquates.

Un autre effet de la communication recensée dans la littérature est celui qui tend à réduire, ou du moins à contrôler les réactions psychologiques des individus ressenties face à la f/a.

La communication a aussi des effets sur les organisations, notamment sur l'efficacité et le succès des f/a. Boland (1970) et Gosselin et Archambault (2001) soutiennent que les fusions qui connaissent le plus de succès sont celles où l'on a communiqué avec le personnel de l'entreprise acquise tout au long du processus. La communication peut créer une atmosphère de sécurité, ce qui permet d'éliminer des rumeurs non fondées concernant des changements organisationnels ou des licenciements qui n'auront pas lieu (Bastien, 1987; Byers, 1997).

La littérature nous présente plusieurs moyens pour gérer la communication durant la f/a. Les prescriptions quant au moment de communiquer avec les employés sont unanimes. En effet, on croit que cela doit se faire le plus tôt possible, peu importe si les informations sont positives ou négatives (Marks, 1982; Schweiger et Denisi, 1991). D'autres auteurs pensent qu'à mesure de la connaissance de la nature des changements structurels, stratégiques et opérationnels, on peut planifier des actions et les transmettre aux gestionnaires et aux employés, dans le cadre d'un programme de communication. On répond ainsi le plus tôt possible aux

préoccupations des individus concernant leur situation personnelle (Schweiger et Ivancevich).

Les résultats d'une enquête faite par Schweiger et Weber auprès de 80 gestionnaires en RH ayant vécu une fusion laissent entendre que seulement une minorité d'entreprises (20 % de leur échantillon) voyait des avantages à communiquer avec leurs employés le plus tard possible, malgré toutes les théories contraires. La communication, selon Schweiger et Walsh (1990), doit être dans les deux sens.

La gestion des communications peut encore se présenter sous la division bipartite suivante:

1. Un groupe qui veillerait à la rectitude des attitudes adoptées par les gestionnaires dans leurs communications. L'honnêteté et le réalisme des informations pour les employés des deux entreprises sont d'une importance sans équivoque (Ivancevich et al., 1987; Gosselin, 1987; Schweiger et Denisi, 1991). Il faut aussi qu'il y ait validité et consistance parmi les sources d'informations (Schweiger et al, 1987);
2. Un autre groupe veillerait aux messages destinataires adressés aux destinataires durant la f/a. Même s'il faut de la discrétion, il peut être dans l'intérêt de l'entreprise de divulguer des informations aux employés et à la presse si des rumeurs prennent de l'ampleur trop rapidement (Ivancevich et al., 1987);

Schweiger et al (1987) affirment que la communication devrait être initiée et poursuivie par les cadres supérieurs avant la fusion, puis déléguée à tous les niveaux de gestionnaires.

3. Le programme de communication doit a) faire connaître les raisons de la f/a, b) faire connaître le sens des changements en cours et à venir ainsi que leurs implications (Gosselin, 1989), c) informer les employés sur les changements dans les emplois, les changements dans la politique de rémunération et des avantages sociaux, les modifications de l'organigramme et les mises à pied (Schweiger et Denisi, 1991).
4. Un autre groupe de moyens concerne l'utilisation des médias et les rencontres. Enfin, une enquête de Schweiger et Weber (1989) montre que le plus souvent, on favorise les rencontres en petits groupes ou individuelles entre les gestionnaires de l'entreprise acquise et leurs employés. Des



contacts entre les gestionnaires des deux entreprises et les employés de l'entreprise acquise sont aussi souvent utilisés. Finalement, cette étude indique que les médias plus particuliers tels que la diffusion de bulletins dans l'entreprise (*newsletters*) et l'utilisation de lignes téléphoniques spéciales (*hotlines*) ont été jusqu'ici peu exploités.

Voyons à travers cette revue de littérature présentée dans le tableau 8 les principales études sur l'importance de la communication en situation de f/a pour en diminuer l'impact sur les ressources humaines.

Tableau 8 – Importance de la communication pour diminuer l'impact des f/a sur le personnel

| Auteurs                       | Commentaires   |
|-------------------------------|--|
| Boland (1970)                 | Les fusions qui connaissent le plus de succès sont celles où l'on a communiqué avec le personnel de l'entreprise acquise tout au long du processus.  |
| Sinetar (1981)                | Puisque des réactions émotives affectent à des degrés divers le climat organisationnel et la productivité, l'auteur suggère d'intervenir au moyen d'un plan de communication en trois phases.  |
| Marks et Mirvis (1985) (1986) | Le " <i>merger syndrome</i> " est décrit comme une phase inévitable où la centralisation et la diminution de la communication favorisent un accroissement des rumeurs. Les auteurs insistent sur la nécessité d'augmenter la communication pour favoriser l'intégration. |
| Perry (1986)                  | Insiste sur la nécessité d'envoyer des messages qui favorisent une participation active des acquis dans le processus d'intégration.<br><br>Précise que la conversation réduit les impacts associés aux f/a et contribue à l'intégration.                                 |

| Auteurs                    | Commentaires   |
|----------------------------|--|
| Bastien (1987)             | <p>Affirme que la communication doit être intimement reliée aux objectifs de la f/a.</p> <p>Précise qu'un manque de communication peut affecter la productivité et que la quantité et la fréquence de la communication sont associées à la rétention.</p> <p>D'après l'auteur, les situations de crise requièrent des rapports de communication qui sont congruents avec les objectifs de la f/a. Explique aussi comment l'absence de rapports de communication directs et explicites peut affecter la productivité.</p> |
| Lustig (1987)              | <p>Soutient qu'un des outils essentiels pour faire participer les acquis est le recours à un bon plan de communication.</p>  |
| Buono et Bowditch (1989)   | <p>Regardent comment améliorer l'intégration lors des f/a. Ils recommandent de suivre les principes suivants reliés à la communication:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une personne bien informée réagit mieux au positif ou au négatif qui peut survenir.</li> <li>2. Une information erronée est plus dommageable qu'une absence d'information.</li> <li>3. Le système de communication doit être ouvert dans toutes les directions.</li> </ol>   |
| Triesten (1989)            | <p>Un des facteurs de succès d'une f/a est la communication en autant que les informations diffusées soient d'actualité et fournissent des réponses au pourquoi.</p>   |
| Joslin (1990)              | <p>Toute stratégie de communication doit être en relation avec les besoins des employés.</p>   |
| Gall (1991)                | <p>Le plan de communication doit être conçu pour favoriser la coopération et contrôler la diffusion des informations pertinentes.</p>  |
| Schweiger et Denisi (1991) | <p>Un programme de communication explicite crée une diminution de l'incertitude et augmente le degré de satisfaction au travail des employés.</p>  |

| Auteurs                        | Commentaires  |
|--------------------------------|---|
| Byers (1997)                   | Plus une organisation diffuse de l'information pertinente de manière formelle lors des f/a, moins les individus se fient au réseau de communication informelle, alors qu'à l'inverse, ce dernier prend des proportions importantes si pratiquement aucune communication formelle n'est exercée. |
| Larsson et Risberg (1998)      | Font ressortir le danger de créer des ambiguïtés quand des informations contradictoires parviennent au personnel par des canaux contradictoires. L'ambiguïté déconcerte et rend le personnel méfiant.   |
| Gosselin et Archambault (2001) | Démontrent l'importance des communications dans le succès d'une f/a et font ressortir les conditions de succès d'une stratégie de communication performance dans le cadre d'une f/a.  |
| Papadakis (2005)               | Conclut qu'une stratégie de communication bien orchestrée peut augmenter les chances de succès de l'intégration.  |

### ***1.7.5 En guise de brève conclusion des approches précédentes***

La recension précédente des écrits scientifiques montre qu'un bon nombre de théories afférentes ont contribué au développement des connaissances sur les f/a en fournissant des éclaircissements pertinents et des explications. Par contre, ces différentes approches ne permettent pas d'expliquer le phénomène de la réalisation des synergies dans les f/a. Les chercheurs, dépendamment de leurs allégeances disciplinaires, ont tenté d'étudier concrètement le phénomène des f/a en mettant plutôt l'emphasis tour à tour sur les dimensions économiques, humaines et psychologiques, et rarement sur l'ensemble, développant ainsi une vision parcellaire de la réalité beaucoup plus complexe des f/a.

Il serait difficile pour un gestionnaire de mettre à profit certaines recommandations issues de ces études; ce serait même, dans certains cas, risqué. Puisque les recherches ont évolué de discipline par discipline, de variables par variables, plutôt que par un ajout graduel d'une discipline aux autres, les gestionnaires, aux prises avec la gestion d'une fusion, ne bénéficient pas de recommandations issues d'une littérature intégrée. Sur le terrain, il a d'ailleurs été constaté auprès de plusieurs hauts gestionnaires, que la façon d'aborder une démarche de fusion s'alignait sur cette littérature non intégrée donc moins fiable. Tantôt les hauts gestionnaires n'attachent de l'importance qu'aux facteurs financiers ou légaux, tantôt, pour respecter certaines recommandations, ils privilégient certains aspects au détriment des autres. Aussi, les manières particulières d'aborder la fusion ne s'avéraient pas toujours des plus positives faute d'être revues dans un esprit stratégique.

## **1.8 L'approche stratégique**

À la lumière des travaux précédemment effectués et devant ce double constat, nous avons orienté notre recherche vers les études qui s'inscrivent dans une perspective d'analyse stratégique des f/a, où en principe ces divers facteurs spécifiques sont intégrés dans une gestion d'ensemble des f/a.

Puisque la stratégie a été choisie comme champ de recherche et que le qualificatif "stratégique" est très souvent utilisé par les théoriciens, gestionnaires et consultants, autant lorsqu'ils parlent de décisions, de plans, de gestion, de processus ou de choix, et que tout paraît être à la fin stratégique, il importe de commencer cette section en définissant le concept de stratégie. Ceci sera effectué à partir de plusieurs écrits qui ont l'avantage de préciser les origines du concept, d'approfondir et de mieux comprendre ce que signifient la formulation et la formation de la stratégie et le management stratégique.

### 1.8.1 *La stratégie, un peu d'histoire...*

La stratégie comme champ de connaissance a investi le domaine de la gestion au début de 1960. Cependant, le concept de stratégie avait déjà été utilisé depuis fort longtemps par les Grecs et les Romains. En effet, l'origine du mot "stratégie" se situerait vers les années 550 av. J.-C. et provient du mot alors utilisé par les Grecs *strategos* dont la signification faisait référence surtout à un général d'armée. Le concept était alors associé au domaine militaire et au domaine politique. Puis, il a évolué, passant d'une fonction à un art de diriger. Avec le pouvoir de décider et de coordonner qui relevait des généraux apparut le concept de *strategia*, qui renvoyait à un processus d'orientation et de gestion. Avec les Chinois, la stratégie fut décrite et élaborée comme l'art de la guerre. Le concept de stratégie faisait alors référence à l'art de combiner les forces militaires en vue de la victoire. Cette évolution a été marquée par l'ouvrage de Sun Tsu (360 av. J.-C.) qui décrivait l'art de la guerre en y joignant des prescriptions qui sont toujours d'actualité.

### 1.8.2 *Les définitions de la stratégie*

Aujourd'hui, le terme a dépassé les limites du vocabulaire militaire et est devenu un concept de base en gestion. Cependant, le sens véhiculé par ce concept ne semble pas faire l'unanimité entre les auteurs. Bien plus, une véritable prolifération de définitions du terme "stratégie" a donné lieu à l'émergence de plusieurs écoles de pensées.

*Chandler (1962).* La première définition importante à souligner, rappelant celle des Grecs anciens, est celle de Chandler (1962), pionnier de la théorisation en gestion: «*Strategy refers to the determination of the basic long term goals and objectives of the enterprise and the adoption of resources necessary for carrying on these goals.*» Ceci amena Desreumeaux (1998) à souligner que pour Chandler (1962), la stratégie est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et

le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre. Dans cette définition, il importe de faire ressortir que Chandler met en évidence deux aspects fondamentaux du processus stratégique en mettant l'accent d'une part sur la formulation des objectifs à atteindre, et d'autre part sur la mise en œuvre des moyens pour réaliser ces objectifs.

*Ansoff (1965).* La définition suivante de la stratégie a été l'œuvre d'Ansoff (1965), qui définit la stratégie comme un ensemble de règles directrices qui déterminent les décisions d'entreprise. Ansoff selon Côté (1995) voit plus la stratégie comme le fil conducteur entre le passé et le futur, entre les activités accomplies jusqu'à ce jour et celles que l'organisation compte poursuivre dans le futur. L'apport d'Ansoff est double: il a décomposé le processus devant mener à la formulation de la stratégie et a initié des recherches qui mettent l'accent sur la définition et la mise au point de techniques pouvant aider les gestionnaires à parvenir à une formulation adéquate de la stratégie. L'école appelée "école de la planification" par plusieurs auteurs tire son origine des travaux d'Ansoff.

*Andrews (1965).* Andrews, avec une équipe de professeurs d'Harvard composée de Christensen, Learned et Guth (1965), a dressé une liste de variables à prendre en considération et les a ordonnées à l'intérieur d'un raisonnement cohérent procédant par itérations successives. Comme le soulignent Allouche et Schmidt (1995), la stratégie pour Andrews (1965) est la définition du domaine de l'activité de l'entreprise:

La stratégie d'entreprise est l'ensemble des missions et des objectifs principaux ou des buts et politiques et plans essentiels à l'accomplissement de ces buts, présenté de manière à définir les genres d'activités auxquelles l'entreprise se consacre ou va se concentrer et le type d'entreprises qu'elle constitue ou va constituer.

La conception de la stratégie d'Andrews a évolué et, dans son livre "*The concept of corporate strategy*" publié en 1987, Andrews va plus loin que Chandler et

Ansoff en intégrant à la fois les individus et le contexte général de l'entreprise dans la définition suivante:

*Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving these goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and non economic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities.*

Les travaux d'Andrews et de son équipe de professeurs d'Harvard ont contribué à la formation d'une autre école, que Mintzberg et al (1999) qualifie "d'école de la conception". Avec Andrews, le champ de la stratégie passe d'une conception de planification à long terme à celle d'une planification stratégique.

Malgré des différences de définitions, il ressort que ces trois auteurs classiques peuvent être reliés ensemble à partir des deux dimensions communes suivantes:

1. Les trois adoptent une vision *ex-ante*, car ils cherchent à anticiper sur l'avenir;
2. Les trois perçoivent la stratégie comme une tendance ou un lien entre les décisions et les actions.

Plus particulièrement, à ce sujet, Chandler (1962) fait ressortir que la stratégie est «... *the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of actions and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*». Ansoff (1965) ajoute à son tour que la stratégie est «... *the common thread among an organization's activities and product/market that defined the essential nature of the business that the organization was in and planned to be in the future*» (p. 19) et Andrews (1971) précise que la stratégie est «... *the pattern of major objectives, purposes, or goals and essential policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what*

*business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be»* (p. 28).

D'autres auteurs, comme Miles et Snow (1978), Hofer et Schendel (1978), Quinn (1981), Grant et King (1982) et Hafsi (1985) viendront par la suite faire ressortir que la stratégie est une tendance ou un lien entre les décisions et les actions. Tous ces auteurs traitent de la stratégie comme un lien cohérent au niveau des décisions, des actions ou des engagements de ressources à venir. Pour eux, les ensembles de décisions ou d'actions à effectuer visent à atteindre les objectifs de l'organisation.

En résumé, ces deux conceptions dominantes ont été à l'origine du développement du concept de stratégie dans le domaine de la gestion. Durant ces années, le champ de la stratégie a surtout été associé aux concepts ou aux processus d'administration et de planification.

### ***1.8.3 Le management stratégique***

En plus de ces deux conceptions dominantes, une autre conception du champ de la stratégie allait se développer au début des années 80 à partir des travaux d'Ansoff (1976). À cette période, Ansoff (1976, 1979, 1989) considérait la nécessité de repenser les cadres actuels pour mieux refléter la complexité des évolutions auxquelles l'entreprise est sujette. Il proposa de changer le concept de planification stratégique pour celui de management stratégique. Il y a ici un changement majeur de paradigme, principalement selon les quatre dimensions suivantes:

1. L'objectif du management stratégique est d'élaborer un système d'action global et "total" pour l'entreprise, et non simplement un plan;
2. De tenir compte de facteurs intangibles telles les valeurs et la culture dans le processus stratégique, et non seulement des facteurs quantifiables;
3. D'intégrer tous les acteurs dans un processus d'ensemble par des équipes décloisonnées où des acteurs de la formulation oeuvrent avec ceux de la mise en œuvre;



4. Le système d'actions a pour objectif de développer le potentiel de compétences internes à l'entreprise, et non seulement de définir une position produit-marché face à la concurrence.

Ce nouveau paradigme tentait d'intégrer et d'harmoniser les visions ainsi que les différents concepts relatifs au champ de la stratégie. Il fut élaboré afin de concilier les deux approches (école de la planification et école de la conception) tout en essayant de dépasser leur niveau et de parvenir à une vision plus globale du processus de gestion.

Pour Schendel et Hofer (1979), le management stratégique est un processus qui comprend les six étapes principales suivantes:

1. La définition des objectifs;
2. L'analyse de l'environnement;
3. La formulation de la stratégie;
4. Son évaluation;
5. Son implantation;
6. Son contrôle.

Le processus de gestion relié à ce paradigme a été souvent divisé en deux grandes phases, la phase de la formulation et celle de la mise en œuvre. Concrètement, selon Carrière (1990), ces deux phases sont interreliées en pratique, mais séparables pour les besoins de l'analyse.

#### **1.8.4 Formulation de la stratégie**

Dans la littérature, différentes perceptions de la formulation de la stratégie tournent autour d'une vision plus ou moins formelle et détachée de la planification stratégique. Les principales caractéristiques des auteurs de l'approche de la formulation de la stratégie ont été résumées par Brunet (1984). Pour lui, les auteurs de cette approche ont une vision normative, leurs modèles sont rationnels, analytiques. Selon lui, certains perçoivent la stratégie comme une métaplanification. Allaire et Firsirotu (1984) ont cette vision "*meta*" de la formulation d'une stratégie. En effet, il y a toute une évolution dans le processus de formulation d'une stratégie:

on passe d'un examen des stratégies souhaitables, puis réalisables, à la stratégie formelle choisie. Carrière (1990) décompose cette phase de formulation stratégique pour fin d'analyse en trois étapes interreliées, soit celles du diagnostic, de la planification et de la décision, contrairement à certains auteurs qui expliquent cette phase en se concentrant à une étape en particulier.

*L'étape du diagnostic.* L'étape du diagnostic compte à la fois des opportunités et des menaces de l'environnement, ainsi que des ressources, des compétences et des faiblesses interne de l'entreprise, ce qui rejoint Noël (1989), qui faisait surtout ressortir, à l'étape de la formulation, la nécessité d'analyser l'environnement pour en dégager les opportunités et les risques; d'évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise pour y identifier sa compétence distinctive; associer cette compétence aux opportunités tout en minimisant les risques, conformément aux attentes des dirigeants et aux obligations de l'entreprise face à la société.

*L'étape de la planification.* Pour Carrière (1990) comme pour Gluek, Kaufman et Wallack (1982), cette étape est une composante du processus global de management stratégique. Avec une planification stratégique, une entreprise ne fonctionne pas au hasard, mais cherche plutôt à maîtriser son avenir. Cette étape est, selon Carrière (1990), celle d'un bon ajustement entre les ressources de l'entreprise par rapport aux opportunités et aux risques de l'environnement. Cette définition de Carrière rejoint celle d'Ansoff (1976) et celle de Schendel et Hofer (1979), pour qui la planification stratégique est «... *conserved with the development of a viable match between an organization's capabilities and the opportunities and the risk present in its environment.*»

*L'étape de la décision.* Pour Carrière (1990), cette étape se traduit aussi par le choix des objectifs, des domaines d'activité et des buts à atteindre par l'entreprise. Ceci rejoint Armstrong (1982), qui faisait essentiellement ressortir à l'étape de la formulation les mêmes éléments à travers la définition qu'il donnait de cette étape de

formulation, qu'il associait à un «... *explicit process for determining the firm's long range objectives, procedures for generating and evaluating alternatives strategies.*»

Pour Carrière (1990), une relation de cause à effet est établie entre la réussite de la stratégie d'une entreprise et la prise en compte de ses éléments constitutifs durant les trois étapes de sa phase de formulation. Suivant les différents auteurs du management stratégique, une entreprise, après avoir procédé convenablement à la formulation de sa stratégie de développement ou de croissance, doit passer, dans une seconde phase, à sa mise en œuvre.

#### **1.8.5 La mise en œuvre de la stratégie**

Même si la mise en œuvre, selon plusieurs auteurs dont Anchuss (1971), est un processus perçu comme purement administratif, différent de la formulation définie comme un processus éminemment rationnel qui définit les objectifs et finalités de l'entreprise, Carrière (1990) souligne après Ansoff l'importance de l'intégration continue entre le contenu de la formulation et le processus de mise en œuvre pour l'atteinte de la performance souhaitée. Pour ce dernier, le processus de mise en œuvre doit mobiliser les ressources organisationnelles et engager les moyens nécessaires pour la réalisation des objectifs préétablis.

L'étude de la mise en œuvre de la stratégie et de sa formation conduit à rechercher le fil conducteur d'un ensemble de décisions ou d'actions qui ont un impact important sur l'entreprise.

#### **1.8.6 Vision “*ex-ante*” ou “*ex post*”?**

Deux grandes approches sont souvent distinguées à partir de la manière dont la stratégie s'articule: une vision “*ex-ante*”, soit la formulation, et une vision “*ex-post*”, soit sa formation. Bourgeois (1980) confirme ces deux approches en identifiant deux groupes de chercheurs. Le premier, étant “normatif”, cherche en fait, selon lui, à

montrer aux gestionnaires «... *how to formulate strategy by scanning the firm's environment to seek opportunities that could be matched with the firm's capabilities.*» (p. 26). Le second groupe, dit descriptif, cherche plutôt, selon lui, à expliquer «*how strategy is really formed.*» (p. 37).

Pour Mintzberg (1978), cette perspective constitue nettement la vision *ex-post* de la façon dont s'élabore une stratégie. D'ailleurs, il la définit avec Waters (1985) comme des «... *patterns in streams of action*» (p. 257).

La révision des différentes expressions, comme “planification stratégique”, “formulation” et “formation de la stratégie”, ainsi que l’approfondissement fait de la définition du concept de stratégie à partir d’une approche historique justifient, à ce stade-ci de la recherche, que la majorité des décisions prises durant la préfusion par les hauts gestionnaires seront qualifiées de stratégiques et que, pour les fins de cette recherche, le concept de management stratégique sera utilisé comme lien de cohérence entre les décisions, les actions et les engagements de toutes les catégories de ressources en vue d’atteindre la performance anticipée des deux entreprises qui fusionnent.

Au niveau de la perspective temporelle, il importe de souligner qu’il faudra jongler tout au long de la recherche avec les deux perspectives discutées, soit celle de la vision *ex-ante* et celle de la vision *ex-post*, tout en demeurant vigilant à maintenir une distinction conceptuelle, afin de ne pas confondre entre ce qui est arrivé et ce qui devrait arriver dans l’avenir. Le recours à la dialectique *ex-ante* et *ex-post* a été utile pour mieux comprendre et approfondir certaines perspectives d’études et nous conduire au constat que notre perspective de travail sera double *ex-post* pour l’analyse des f/a déjà réalisées, et *ex-ante* lorsque nous tenterons de synthétiser les résultats de cette recherche en différentes recommandations sous une forme utilisable pour les praticiens aux prises avec des f/a.

Avant de présenter le cadre opératoire de cette recherche, les différents écrits de l'approche stratégique plus directement reliés aux f/a seront analysés selon les diverses problématiques suivantes: les objectifs stratégiques de f/a, le processus de la prise de décision et le processus d'intégration.

#### **1.8.7 Objectifs stratégiques de f/a**

Plusieurs auteurs: Walter (1985), Schweiger et Ivancevich (1987), Buono et Bowditch (1989) s'entendent pour dire que l'on peut classifier les f/a selon leurs objectifs stratégiques de f/a. Ces derniers influenceront les changements organisationnels et ceux relatifs aux ressources humaines une fois la transaction complétée.

Il existe quatre grands objectifs stratégiques concurrentiels en f/a, en regard de l'impact sur la structure de concurrence d'un secteur, selon Walter (1985) et Rousseau (1990): l'intégration horizontale, l'intégration verticale, la diversification reliée et la diversification non reliée.

#### **1.8.8 Intégration horizontale**

La combinaison d'organisations œuvrant dans le même domaine représente l'intégration horizontale. Plus particulièrement, il s'agit de la combinaison de deux entreprises qui produisent un ou plusieurs produits (ou services) similaires à l'intérieur du même marché géographique (Buono et Bowditch, 1989), ou d'un marché géographique différent (Walter, 1985). Ce type de f/a survient lorsqu'une entreprise acquiert des concurrents directs de façon à augmenter la part de marché ainsi que la concentration dans un marché donné (Allaire et Firsirotu, 1987).

### ***1.8.9 Intégration verticale***

Pour réduire l'imprévisibilité de son environnement concurrentiel et exercer un plus grand contrôle sur ses opérations, une organisation peut se combiner en amont avec un fournisseur ou en aval avec une entreprise distributrice de ses produits. L'intégration verticale sous-entend donc qu'il y a une relation effective ou potentielle d'acheteur/vendeur entre les deux entreprises combinées (Walter, 1985).

### ***1.8.10 Diversification reliée***

Ce type de diversification est la combinaison de deux entreprises ayant une production ou des technologies de distribution très semblables mais dont les produits n'entrent pas directement en concurrence. La diversification reliée est très semblable à l'intégration horizontale. Par contre, contrairement à cette dernière, les installations physiques sont rarement consolidées même si certains symboles culturels d'entreprise peuvent être modifiés (Walter, 1985).

Buono et Bowditch (1989) différencient des sous-formes selon que l'objectif est l'expansion de produits (entreprises similaires par leur production ou leur distribution) ou l'expansion de marché (entreprises ayant les mêmes produits mais des marchés géographiquement différents). Il s'agit de deux sous-types de diversification reliée.

### ***1.8.11 Diversification non reliée***

On identifie ainsi ce quatrième type d'intégration lorsque les deux entreprises combinées n'ont ni relation acheteur-vendeur, ni relation technique ou de distribution et pas non plus de produits identiques. Les firmes recherchent alors une synergie financière ou tentent d'aller vers de nouveaux secteurs d'activités (Walter, 1985).

Il est possible que les fusions ou acquisitions impliquent des entreprises œuvrant déjà dans plusieurs domaines. Dans ces situations, il peut y avoir plusieurs objectifs stratégiques rattachés derrière la transaction (Buono et Bowditch, 1989).

D'autres objectifs sont présentés dans la littérature. Walter et Barney (1990) et Lajoux (1998) ont le mérite de présenter une typologie des objectifs poursuivis par les gestionnaires au moyen des f/a. Ils affirment que ces objectifs varient selon le type de f/a. Le tableau 9 donne une vue d'ensemble de ces objectifs. En somme, les principaux objectifs de la f/a peuvent être variés et nombreux. Ils peuvent être d'ordre financier, économique, stratégique, social, etc. Il revient donc à chaque entreprise d'identifier, de définir et de hiérarchiser ses objectifs (Hovers, 1973; Pène, 1979).

Tableau 9 – Revue de littérature sur les objectifs stratégiques de f/a

| <b>Auteurs</b>                | <b>Classification par objectifs</b>  |
|-------------------------------|--|
| Walter (1985)                 | intégration horizontale<br>intégration verticale<br>diversification reliée<br>diversification non reliée   |
| Shrivastava (1986)            | augmentation de la part de marché dans un marché limité<br>réduire la compétition<br>achat impulsif<br>acquisition de la technologie<br>croissance rapide<br>exploiter plusieurs synergies |
| Chatterjee (1986)             | synergies complémentaires<br>synergies opérationnelles<br>synergies financières  |
| Shelton et al. (1986)         | identique<br>reliée complémentaire<br>reliée supplémentaire<br>non reliée  |
| Christiansen (1987)           | stratégies de croissance<br>stratégies de focalisation<br>stratégies de création de barrières à l'entrée   |
| Haspeslagh et Farquhar (1987) | interdépendance stratégique  |

| <b>Auteurs</b>   | <b>Classification par objectifs</b>   |
|--|---|
| Hopkins (1987)   | conglomérat<br>reliée marketing<br>reliée technologie   |
| Lubatkin (1987)  | conglomérat<br>horizontale<br>concentrique-produit<br>verticale   |
| Porter (1987)  | nouveaux secteurs<br>nouvelles industries non reliées   |
| Schweiger et Ivancevich (1987)   | diversifications planifiées<br>acquisitions amicales<br>acquisitions hostiles   |
| Walter et Barney (1988)  | économie d'échelle<br>expansion produits/marchés<br>entrée dans nouvelle affaire<br>utilisation des capacités financières |
| Buono et Bowditch (1989)   | horizontal<br>vertical<br>extension produit/marché<br>non reliée<br>acquisitions hostiles financières                     |
| Rousseau (1990)  | intégration verticale<br>intégration horizontale<br>diversification reliée<br>diversification non reliée                  |
| Walter et Barney (1990)  | présente une typologie des objectifs<br>poursuivis et affirme qu'ils varient selon le<br>type de f/a.                     |
| Kitching (1967); Hunt (1990)   | conglomérat<br>horizontale<br>concentrique-technologique<br>concentrique-marketing<br>verticale                           |
| Singh et Montgomery (1986);<br>Datta (1991);<br>Datta, Pinches et Narayanan (1992) | acquisition reliée<br>acquisition non reliée  |



| Auteurs       | Classification par objectifs  |
|---------------|---|
| Lajoux (1998) | synergie<br>diversification :<br>nouveaux produits/marchés actuels<br>nouveaux produits/nouveaux marchés<br>produits actuels/nouveaux marchés<br>acquisition de part de marché<br>l'hubris<br>acquérir des actifs sous-évalués<br>enracinement des hauts gestionnaires<br>considérations fiscales |

### ***1.8.12 Le processus de prise de décision.***

Le processus de prise de décision qui s'effectue pendant la période de préfusion a moins retenu l'attention des divers auteurs, de même que la période de préfusion pendant laquelle se déroule ce processus. Une littérature récente montre que la qualité du processus de prise de décision avant une f/a peut se répercuter sur la qualité de l'intégration après la fusion et, par conséquent, peut en améliorer la performance. Deux courants de recherche peuvent être analysés à ce niveau. Le premier s'intéresse aux différents aspects du processus de prise de décision tandis que le second se concentre sur les critères utilisés dans la prise de décision pour évaluer le potentiel de l'entreprise ciblée pour une f/a.

La prise de décision dans un contexte de f/a peut favoriser l'émergence de processus cognitifs de simplification, surtout dans la vague actuelle de f/a qui est caractérisée par un haut degré de complexité, d'ambiguïté et d'incertitude. Duhaime et Schwenk (1985), s'appuyant sur le concept de rationalité limitée de Simon et sur des recherches en laboratoire relatives à la prise de décision, estiment que les processus de simplification sont des biais cognitifs qui influencent significativement le choix des décideurs et limitent la recherche de solutions innovatrices aux problèmes inhérents à la réalisation d'une f/a.

Voici ces biais cognitifs:

1. Le raisonnement par analogie ou par métaphore;
2. L'illusion de contrôle (provient de la surestimation des forces et capacités de leurs impacts et ce, surtout chez les personnes qui ont déjà connu du succès);
3. L'obstination (engagement grandissant qui provient du fait que des personnes se sentent responsables des décisions et ne veulent pas alors démontrer leurs incapacités ou erreurs);
4. La surdétermination des décisions initiales.

Pour Walsh (1995), les structures de connaissances permettent d'effectuer des décisions éclairées en f/a. Ces structures agissent en tant que grilles de décisions ou d'arbres décisionnels. Toutefois, elles peuvent limiter, restreindre les choix envisagés et ainsi engendrer des décisions et comportements dysfonctionnels en limitant les possibilités de comprendre les informations de l'environnement.

Les biais cognitifs déjà présentés se résument à des activités qui réduisent l'incertitude et le sentiment de manque de contrôle. Ces biais ne sont pas intentionnels, mais émergent de ce processus afin de permettre une décision qui semble la plus juste. L'utilisation d'un groupe de dirigeants et d'une équipe multidisciplinaire et multiculturelle peut permettre de contrebalancer certains de ces biais ou, du moins, permettre de les identifier. L'utilisation d'un groupe n'est pas privilégiée dans la totalité des choix lors d'une f/a, par crainte de diffusion d'information.

Différentes études ont traité la question de la qualité du processus de prise de décision relié aux f/a. Boland (1970) allègue que les compétences et les talents des hauts gestionnaires sont les seuls pris en considération avant la f/a, au détriment de la compatibilité des structures organisationnelles, du climat de travail et des conventions collectives, qui ne reçoivent que très peu d'attention, tout comme les ressources humaines.

Une autre étude, celle de Robino et DeMeuse (1985), trace le portrait classique de la reconnaissance tardive des aspects humains comme critères de prise

de décision en f/a. Dans une perspective longitudinale, ils comparent les perceptions respectives des acquis et des acquéreurs quant à l'importance des aspects humains suivants: compétence professionnelle des dirigeants, existence d'une convention collective, relations de travail favorables avec les gestionnaires, équité dans les salaires, existence d'un programme de bénéfices marginaux, délégation de responsabilités dans le processus de prise de décisions importantes. Dans la même perspective, les chercheurs demandent aux répondants d'évaluer leur degré de satisfaction au travail en fonction des facteurs suivants: niveau de revenu, avantages sociaux, sécurité d'emploi, degré de communication, participation aux décisions, opportunités de carrière professionnelle et satisfaction en général. Les résultats montrent que les perceptions des acquis et celles des acquéreurs sont différentes. Cependant, le degré de considération accordée aux facteurs humains par les deux groupes de répondants est très important. Les auteurs s'entendent sur la nécessité d'une planification du processus de f/a.

Schweiger et Weber (1989) ont interrogé, eux, des dirigeants expérimentés en situation de f/a pour mettre à jour les priorités en termes de gestion des aspects humains. Les priorités s'inscrivent en fonction de deux phases distinctes: l'évaluation de l'entreprise cible et la réalisation de la f/a une fois l'entente conclue. Selon cette étude, en phase pré-f/a, les critères qui semblent les plus importants pour l'évaluation des ressources humaines sont: la compétence, la philosophie et les valeurs des dirigeants, de même que la compétence des gestionnaires et l'accord des employés. Ainsi, pour Schweiger et al., ces facteurs sont des points à considérer lors de la décision, à savoir si l'on fusionne ou si l'on acquiert.

Ces études démontrent que les gestionnaires attachent relativement peu d'importance aux critères des ressources humaines et organisationnelles avant l'acquisition ou la fusion dans leur processus de décision.

Enfin, le processus de prise de décision organisationnelle en f/a est d'une grande importance, car il peut affecter directement les choix des stratégies et du design de l'intégration. Dans la littérature, il est évident que les critères financiers et stratégiques ont préséance sur les critères associés aux ressources humaines durant la période de préfusion.

D'autres facteurs sont à considérer lors de la prise de décision. Plus spécifiquement, dans la phase tactique, l'évaluation de l'entreprise choisie constitue un élément crucial. Lors de la sélection d'entreprises cibles, la collecte de données doit être compatible avec le plan d'acquisition (Rousseau, 1990). Les critères de sélection, tels le secteur industriel, le lieu géographique, la taille de l'entreprise et sa part de marché, doivent être définis. Le critère de la taille de l'entreprise a été examiné dans la littérature plus que les autres.

À propos de la considération de la taille dans la prise de décision, plusieurs auteurs concluent que la taille de l'entreprise acquise ne doit pas être marginale par rapport à celle de l'acquéreur. Kitching (1967) constate que pour 84 % des acquisitions se soldant par un échec, la taille de l'entreprise acquise, mesurée par le chiffre d'affaires, représentait moins de 2 % de celle de l'acquéreur avant l'acquisition. Biggadike (1979) conclut que les acquisitions de taille importante dans de nouveaux secteurs d'activité obtiennent une performance supérieure à celles de plus petite taille. On peut supposer, en effet, qu'elles obtiennent une plus grande part de marché. D'autres auteurs (Glueck, 1979; Kumar, 1977; et Terry, 1982) recommandent également aux acquéreurs d'éviter les acquisitions de petite taille.

Lubatkin (1983), quant à lui, affirme que la relation entre la taille et la performance est plus complexe qu'on ne le croit et qu'il existe probablement un intervalle de taille optimale. Kusewitt (1985) abonde dans le même sens que Lubatkin en constatant que plus l'entreprise acquise est de grande taille, plus la performance peut se détériorer. Par contre, d'autres auteurs comme Fowler et Schmidt (1989), et

Newbold, Stray et Wilson (1976) n'ont pas trouvé de relation significative entre la taille de l'acquisition et la performance de l'acquéreur. Ce qui conduirait à penser que la taille n'a pas trop d'importance dans la prise de décision. Cependant, Charigneau (1999), à partir d'une étude récente du cabinet Mercer Management Consulting auprès de plus de 200 entreprises ayant réalisé des f/a, souligne qu'il y aurait une forte corrélation entre la taille et le succès d'une opération. D'après cette étude, lorsque le montant de la transaction est supérieur à 30 % du chiffre d'affaires de l'entreprise acquérante, 75 % des opérations échouent. Il semblerait, selon eux, que la taille des fusions actuelles les rend de plus en plus complexes à gérer et augmente le risque. Ces derniers invitent à considérer le facteur taille dans la prise de décision de f/a. À part de préciser certains effets de taille sur la performance et de souligner que l'augmentation de taille permet d'accroître le pouvoir de négociation, d'exercer une attractivité sur les meilleurs talents et d'être une plus grande barrière à l'entrée des secteurs, ces recherches sur la taille en f/a ne font pas ressortir les prérequis organisationnels pour que l'augmentation de la taille contribue à la réalisation des synergies.

Voyons à travers cette revue de littérature présentée dans le tableau 10 les principales études sur la taille de l'entreprise comme critère de sélection en f/a.

Tableau 10 – Taille de l'entreprise comme critère de sélection

| Auteurs                       | Commentaires   |
|-------------------------------|--|
| Kitching (1967)               | La taille de l'entreprise acquise ne doit pas être marginale par rapport à celle de l'acquéreur.   |
| Newbold, Stray, Wilson (1976) | Pas de relation significative entre la taille de l'acquisition et la performance de l'acquéreur.   |
| Biggadike (1979)              | Les acquisitions de taille importante dans de nouveaux secteurs d'activité obtiennent une performance supérieure à celles de plus petite taille. |

| Auteurs                                     | Commentaires  |
|---|---|
| Glueck (1979); Kumar (1977) et Terry (1982) | Recommandent aux acquéreurs d'éviter les acquisitions de petite taille.   |
| Lubatkin (1983)                             | Une entreprise de grande taille acquise reçoit plus d'attention et ces acquisitions ont plus de chance de succès, mais il y a probablement une région optimale.                           |
| Kusewitt (1985)                             | Plus l'entreprise est de grande taille, plus la performance risque de se détériorer.  |
| Hunt (1990)                                 | Constate que 67 % des acquisitions dont le chiffre d'affaires représente moins de 2 % de celui des acquéreurs se soldent par des échecs.  |
| Fowler et Schmidt (1989)                    | Ils n'ont pas trouvé de relation significative entre la taille de l'acquisition et la performance de l'acquéreur.   |
| Haspelagh et Jemison (1991)                 | Il est difficile d'intégrer avec succès des entreprises qui n'ont pas atteint un stade de développement ou de complexité similaire.   |
| Charigneau (1999)                           | À partir d'une étude de Mercer Management effectuée en 1999, il précise que lorsque la taille de l'entreprise acquise est 30 % supérieure à celle de l'acquérente, 75 % des f/a échouent. |

Après avoir identifié des entreprises cibles potentielles en conformité avec le plan d'acquisition, une décision est prise après un tamisage de ces entreprises cibles effectué suite à un premier contact permettant de vérifier l'ouverture des entreprises cibles face à l'offre d'achat et le sérieux de leurs intentions. En dernier lieu, durant cette phase, une entreprise sera choisie et fera l'objet d'une évaluation plus approfondie parallèlement aux activités de négociation.

Des chercheurs associés à la littérature sur les f/a en stratégie s'intéressent aux phases suivantes, qualifiées par Rousseau (1990) de stratégies et tactiques. Ce groupe offre, pour la prise de décision, un ensemble de cadres d'analyse pour évaluer et planifier les acquisitions. Ainsi Searby (1969), Howell (1970), Bradley et Korn

(1981) mettent l'accent sur l'analyse et la négociation durant la période pré-f/a. Quant à Salter et Weinhold (1981), ils montrent comment l'évaluation des capacités et des ressources peut aider une entreprise à décider de la pertinence d'une acquisition reliée ou non reliée. Ils identifient des variables à prendre en compte lors de l'évaluation des candidats à l'acquisition.

D'autres praticiens et universitaires ont développé des grilles d'évaluation d'acquisition (Bradley et Korn, 1981; Rappaport, 1987), tandis que d'autres chercheurs ont présenté un ensemble de règles pour réussir les acquisitions (Drucker, 1981). Ces études s'insèrent plutôt dans une perspective très rationnelle de la stratégie. Ces chercheurs se rattachent donc au courant de recherche de l'école de la planification (Mintzberg et al, 1999).

#### ***1.8.13 Le processus d'intégration***

Une des premières préoccupations est de savoir comment gérer et intégrer les différences entre les deux organisations. Pour Haspelagh et Jemison (1991), l'enjeu stratégique en intégration est le transfert des aptitudes stratégiques telles le partage des ressources opérationnelles, le transfert des habiletés fonctionnelles, le transfert des habiletés de gestion, la combinaison des bénéfices. Ils soulignent que plus l'aptitude à transférer est d'importance stratégique, plus la résistance au transfert risque d'être importante.

Ainsi, dans les quarante dernières années, plusieurs auteurs se sont intéressés au processus d'intégration en f/a. Voyons à travers cette revue de littérature présentée dans le tableau 11 les principales études sur le processus d'intégration lors des f/a.

Tableau 11 – Études sur le processus d'intégration lors des f/a

| Auteurs                      | Commentaires  |
|------------------------------|---|
| Kitching (1967)              | La qualité de la gestion après la f/a influence l'intégration. Favorise la nomination d'un chef de l'intégration et présente quelques facteurs de succès.   |
| Searby (1969); Lewin (1947); | La période d'intégration peut comporter des éléments positifs. Elle représente un indicatif aux améliorations et aux innovations.   |
| Lindgren (1982)              | Le processus d'intégration consiste à intégrer les systèmes de coordination, de contrôle, et les systèmes d'opération.  |
| Perry (1986)                 | Selon que l'entreprise fusionne ou est fusionnée, l'intégration se fera sur le mode de la coopération ou de la coercition.<br><br>L'auteur propose une combinaison de facteurs influençant l'intégration.   |
| Shrivastava (1986)           | Plusieurs tâches doivent être réalisées lors de l'intégration. Ces tâches varient en fonction du niveau d'intégration, dépendamment des objectifs et de la taille des entreprises concernées.<br><br>Distingue l'intégration administrative, l'intégration physique, managériale et culturelle. |
| Buono et Bowditch (1989)     | Analysent les diverses interventions utilisées par les chercheurs et les praticiens qui faciliteraient l'intégration en situation de f/a.<br><br>Définissent des niveaux d'intégration.   |
| Gosselin (1989)              | Analyse les différentes phases du processus d'intégration et présente les contraintes majeures à la planification de celle-ci.  |
| Hafsi (1989)                 | L'intégration requiert des changements au niveau de la gestion, de la culture, de la structure, de l'idéologie et de la position stratégique.   |



| Auteurs  | Commentaires   |
|--|--|
| Napier (1989)  | Traite de trois types de f/a: l'extension, quand la firme acquise conserve son identité; la collaboration, quand les firmes mettent en commun leurs opérations, leurs actifs et leurs cultures; et la reconfiguration, quand une firme impose à l'autre ses politiques et ses pratiques.   |
| Schweiger et Weber (1989)  | Les auteurs ont examiné certaines approches utilisées lors de l'intégration.<br><br>Selon eux, les interactions informelles entre les gestionnaires des deux organisations et l'implication des hauts gestionnaires de l'entreprise acquise sont les deux approches les plus populaires.   |
| Corwin et al. (1991)   | L'intégration des deux entreprises n'est jamais aussi facile que les deux parties se l'imaginent.  |
| Haspelagh et Jemison (1991)  | Ils distinguent trois approches de l'intégration, à savoir l'absorption, la préservation et l'intégration.<br><br>Ils examinent aussi les problèmes liés au processus d'intégration.   |
| Boland (1970);<br>Jemison et Sitkin (1986);<br>Kitching (1987); Marks (1992) | Les difficultés potentielles d'intégration sont ignorées ou négligées jusqu'au moment de la conclusion de l'entente.   |
| Marks et Mirvis (1992)   | Expliquent la complexité de l'intégration à partir des préoccupations différentes des gestionnaires et des employés.<br><br>Favorisent différentes interventions pour faciliter l'intégration.<br><br>Mettent l'accent sur les aspects psychologiques de l'intégration.<br><br>Insistent sur la nécessité d'un fort degré d'intégration pour profiter des synergies entre les entreprises. |
| Rubin (1992)   | Propose une grille d'analyse des systèmes d'information lors des f/a, pour en faciliter l'intégration.   |

| Auteurs                                 | Commentaires   |
|---|--|
| Kransdorff (1993)                       | L'intégration est facilitée lorsque l'on considère le développement historique de l'entreprise.  |
| Mitchell (1998)                         | Un rythme d'intégration très lent affecte la performance de la f/a.  |
| Birkinshaw, Bresman et Hankanson (2000) | Font ressortir que le processus d'intégration doit tenir compte du facteur humain afin d'augmenter la création de valeur suite à la f/a.   |
| Demeure (2000)                          | Soutient que la gestion de l'intégration est le seul facteur de succès d'une f/a.  |
| Marks et Mirvis (2000)                  | L'intégration est facilitée par la création d'une structure de transition efficace.  |
| Marks et Mirvis (2001)                  | Soulignent que le succès de l'intégration dépend aussi de la phase de « pré-combinaison ». À cette étape, les synergies doivent être quantifiées potentielles.                                   |
| Kahneman et Lovallo (2003)              | Soulignent qu'une combinaison de biais cognitifs chez les hauts gestionnaires lors de la prise de décision de f/a affecte l'intégration.   |
| Cullinen, LeRoux et Weddigien (2004)    | Font ressortir qu'une intégration réussie repose sur une vérification diligente complète. Ajoutent que beaucoup de f/a échouent faute d'une analyse de la logique stratégique de la transaction. |
| Angwin (2004)                           | Avance qu'une intégration réussie dépend de la structure du projet, de la sélection du personnel et de la répartition des responsabilités.   |

Les activités de la phase de réalisation ont suscité tellement d'intérêt qu'il serait possible de croire que la réalisation des synergies dépend principalement du succès de l'intégration, comme l'affirme Demeure (2000).

Enfin, dans cette approche, il est instructif de constater la présence de chercheurs qui essaient d'établir des liens entre la stratégie d'intégration de f/a et la performance.

La recension de la littérature scientifique sur les f/a a permis de constater que la majorité des écrits traitent de l'intégration, donc de la phase de la réalisation, et que peu d'écrits accordent une importance aux deux premières phases associées à la période de préfusion préconisées par Rousseau (1990).

Il semble que les auteurs déterminent trop rapidement que la réussite d'une fusion est due à une brillante mise en œuvre de la stratégie. Dès lors, l'échec est souvent expliqué par une mauvaise intégration. Pourtant, des problèmes reliés à l'intégration peuvent provenir du fait que les autres phases du processus sont ignorées. Rousseau (1990) souligne que ces problèmes résultent de l'insuffisance d'informations au sujet de la gestion et des opérations de l'autre entreprise. D'autre part, ces problèmes découlent aussi du fait que les difficultés potentielles d'intégration sont ignorées ou minimisées jusqu'à la conclusion de l'entente (Kitching, 1967; Boland, 1970; Marks, 1982; Jemison et Sitkin, 1986).

## **1.9 Conclusion**

Enfin, la recension des écrits scientifiques en f/a ne permet à l'heure actuelle que de généraliser certains facteurs de succès et d'échec en f/a et laisse sous-entendre que l'absence ou la présence d'un ou deux de ces facteurs peuvent à eux-mêmes tantôt expliquer le succès ou l'échec de la transaction. À ce stade, la recension des écrits sur les f/a ne permet pas de répondre à des questions spécifiques en ce qui regarde l'approfondissement de la dimension synergique en f/a, ce qui permettrait d'aller au-delà d'une rhétorique des effets bénéfiques escomptés pour en préciser les causes et, ainsi, de répondre aux questions, à savoir quelles sont les différentes synergies spécifiques définies à l'origine, si elles sont partagées, comment elles sont

prises en œuvre et surtout, d'être en mesure d'établir un lien de cause à effet entre la f/a et la performance post f/a de la nouvelle entité et non un lien de justification par circularité, comme il est encore trop souvent le cas. De là, notre question générale de recherche qui consiste à analyser la dimension synergique des f/a, plus précisément:

1. D'identifier et d'inventorier les dimensions de synergie possibles en f/a;
2. D'analyser les dynamiques de gestion qui permettent aux synergies de se développer ou pas;
3. D'identifier des facteurs communs de réalisation.

La réalisation des synergies et l'atteinte du succès dans les cas de f/a se trouvent marquées par l'absence d'une théorie plus générale sur les synergies en f/a.

Pour contribuer à la construction d'une telle théorie par une approche globale au phénomène des f/a, nous avons retenu l'approche stratégique qui, à notre avis, s'avère la plus intégrative. Selon cette approche, il est nécessaire de concevoir les f/a en termes d'un processus qui comprend des étapes distinctes: l'analyse, la planification, la décision et la mise en œuvre des f/a, où des synergies distinctes peuvent présumément être identifiées à chaque étape et où le succès se mesure par une approche multidimensionnelle à la performance, soit pour les actionnaires, les dirigeants, les employés et les clients. À cette fin, un cadre de référence théorique a été élaboré.

## 2. CADRE CONCEPTUEL

Pour les fins de cette recherche, le cadre de référence théorique proposé à la figure 5 recoupe les trois dimensions théoriques suivantes retenues pour l'analyse: une dimension synergique, une dimension séquentielle et une dimension intégrative (stratégique).

Le cadre de référence théorique est élaboré en fonction de mettre en évidence et de préciser les dimensions synergiques des f/a. Pour ce faire, nous avons eu recours comme assises conceptuelles au cadre séquentiel de Rousseau (1990) et au

cadre intégrateur de Carrière (1990). Ils ont été adaptés en fonction de cibler la recherche empirique sur les dix dimensions de synergies à inventorier lors des f/a; la performance multidimensionnelle atteinte lors des f/a selon quatre principaux groupes d'acteurs : actionnaires, gestionnaires, employés et clients.

Le cadre de référence à la figure 5 permet de distinguer les apports suivants.

## PROCESSUS SYNERGIQUE DE F/A

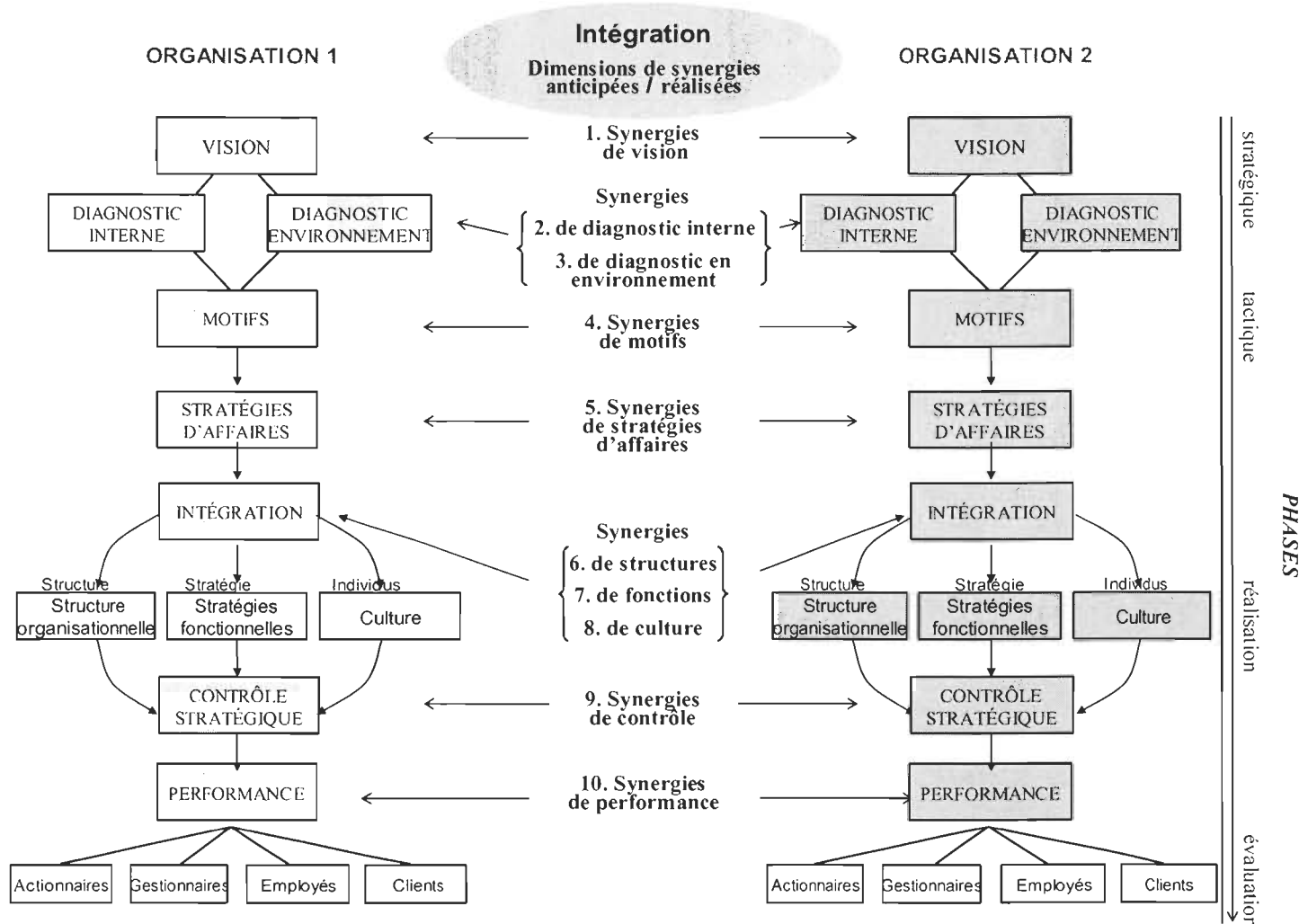


Figure 5 – Cadre de référence théorique

Doré (2004)  
Adapté de Carrière (1990) et Rousseau (1990)

## 2.1 Les dimensions séquentielles de Rousseau (1990)

Ivancevich et al (1987) suggèrent qu'étant donné le nombre croissant de f/a et le nombre d'employés touchés, il est essentiel que les gestionnaires portent une plus grande attention à la compréhension des séquences associées au processus général des f/a. Dans cette optique, notre cadre de référence théorique s'inspire des travaux de Rousseau (1990) qui distinguent différentes phases du processus d'une f/a, ce qui permet de considérer l'ensemble du processus de façon chronologique.

Rousseau (1990) regroupe les principales activités du processus général d'acquisition autour de quatre phases: la phase stratégique, la phase tactique, la phase de réalisation et la phase d'évaluation critique. La figure 4 de la page 44 illustre ces quatre phases de Rousseau.

Rousseau décrit les quatre phases de la manière suivante.

### 2.1.1 *La phase stratégique*

Rousseau situe cette première phase avant même qu'une entreprise soit ciblée pour procéder à une acquisition. Dans cette phase, l'environnement externe de l'entreprise acquérante est analysé en considérant le maximum d'informations reliées à cet environnement pour identifier ses objectifs stratégiques. Le diagnostic de la firme acquérante est alors établi afin de déterminer ses forces et ses faiblesses. Ce n'est qu'après avoir effectué ces étapes que l'entreprise est en mesure d'élaborer son plan stratégique global découlant de ces activités précédentes. De ce plan stratégique, découlera le plan d'acquisition qui sera utilisé par l'entreprise acquérante pour sélectionner des entreprises cibles. Pour mener à bien son propre diagnostic, l'entreprise acquérante doit évaluer les aptitudes de ses gestionnaires, leur formation et leur expérience en regard des activités de gestion, dont celles reliées à l'acquisition. Puisque l'acquisition amène des dépenses importantes, l'aspect financier doit être

analysé en profondeur car l'entreprise acquérante doit posséder une bonne structure financière avec une excellente capacité d'emprunt et un fond de roulement satisfaisant. À partir de ce diagnostic et des informations sur l'environnement externe, l'entreprise acquérante établit ses objectifs stratégiques et, par le fait même, ses objectifs d'acquisition. Ils sont nombreux: objectifs économiques, sociaux, ou reliés aux aspects humains.

### ***2.1.2 La phase tactique***

Cette phase s'intéresse particulièrement aux entreprises cibles. Elle comporte notamment la mise en application des décisions découlant du plan d'acquisition. L'on procède d'abord à la sélection d'entreprises cibles, à l'évaluation de l'une de ces entreprises ainsi qu'à la négociation en vue de son acquisition. Pour Rousseau (1990), ce qui est crucial dans cette phase est l'évaluation de l'entreprise cible. Ivancevich et al. (1987) abondent dans le même sens en affirmant que durant la période de planification, il faut examiner les possibles f/a d'entreprises. Suite à l'évaluation de l'entreprise cible, la négociation entre l'acheteur et l'entreprise cible s'amorce.

### ***2.1.3 La phase de réalisation***

Cette phase est marquée par deux étapes principales: l'entente et l'intégration (Rousseau, 1990). L'entente est surtout d'ordre juridique car elle est caractérisée par l'accord officiel des parties au sujet de la transaction. Quant à l'intégration, elle relève de la gestion. L'entente marque un changement dans le contexte organisationnel des deux entreprises. Le changement se fait davantage sentir dans l'entreprise acquise, se manifestant au début par de l'inquiétude, de l'incertitude, de l'anxiété, qui viennent modifier l'équilibre dans l'entreprise acquise (Rousseau, 1990).

Durant cette période, il est primordial pour les deux parties de signer une entente. Alors qu'elles dépensent beaucoup d'énergie à analyser les variables



financières, il est fréquent de voir que personne ne sait comment on va intégrer les deux entreprises pour que la direction et les gestionnaires travaillent dans le même sens (Corwin et al., 1991). C'est pourquoi la période de transition suivant l'acquisition est souvent turbulente pour les organisations. L'intégration dépendra du type d'acquisition ou de fusion effectuée. Par exemple, une entreprise peut en acheter une autre sans vraiment modifier le fonctionnement interne de cette dernière. Ou, à la limite, deux entreprises fusionnées doivent s'intégrer sous tous leurs aspects, que ce soit financiers ou opérationnels, pour former une troisième et nouvelle organisation.

La question relative à l'intégration de l'entreprise acquise est relativement complexe et elle constitue un enjeu fondamental pour assurer le succès de cette manœuvre stratégique que constitue une fusion/acquisition (Hafsi, 1989).

La réalisation de ce potentiel passe par une intégration réussie car le manque de coopération de l'organisation acquise peut jouer le rôle de boomerang et réduire parfois de manière fatale la capacité concurrentielle de l'acheteur. (Hafsi, 1989, p. 48).

#### ***2.1.4 La phase d'évaluation critique***

Rousseau (1990) allègue que l'objectif spécifique de cette dernière phase est de dresser un bilan des activités de l'acquisition et de revoir, au besoin, son plan stratégique et son plan d'acquisition. Ce constat de succès ou d'échec permettra à l'entreprise de prendre des décisions encore mieux éclairées.

#### ***2.1.5 Les dimensions intégratives***

Le concept de stratégie fut choisi comme cadre intégrateur des connaissances spécialisées. Plus particulièrement, nous avons retenu le modèle de management stratégique de Carrière (1990) afin de mieux comprendre et appréhender le phénomène de la réalisation des synergies en f/a.

Pour Carrière (1990), la décision d'acquisition, de par son importance pour l'entreprise, se doit d'être partie d'un plan d'action stratégique qui oriente les étapes de la croissance future de l'entreprise.

Ce plan d'action stratégique contient généralement la vision, les objectifs à atteindre, les stratégies choisies pour les atteindre, en tenant compte des forces, faiblesses, compétences et limites de l'entreprise acquérante ainsi que des signaux provenant de l'environnement externe.

Le modèle du processus de management de Carrière (1990) est développé selon quatre principales phases: diagnostic, planification, décision et mise en oeuvre. Concrètement, selon Carrière (1990), ces phases sont interreliées en pratique, mais séparables pour les besoins de l'analyse. Carrière (1990), à l'instar d'autres auteurs en management stratégique, souligne l'importance de l'intégration continue entre le contenu de la planification et le processus de mise en œuvre pour l'atteinte de la performance souhaitée.

Précisons que la performance ne sera pas traitée à partir d'une mesure unidimensionnelle qui symbolise l'échec ou le succès. En effet, le cadre de référence théorique s'inspire à ce niveau des travaux de Doyle (1994), qui recommande de ne pas mesurer la performance sur la base d'une ou deux mesures financières, mais plutôt selon un éventail de critères multidimensionnel qui considère la performance du point de vue de plus d'un groupe d'acteurs. La performance sera donc analysée à partir de différentes mesures de performance selon des indicateurs propres aux quatre principaux groupes d'intervenants: actionnaires, clients, employés et gestionnaires.

#### **2.1.6    *Les dimensions synergiques***

La réalisation des synergies en f/a est un défi lancé à tout le personnel. Pour saisir la portée de ce défi, il y a lieu d'aller au-delà des typologies traditionnelles de synergies. Bien que les typologies varient d'un auteur à l'autre, nous retrouvons

généralement chez les principaux auteurs qui ont analysé le sujet (Chatterjee, 1986; Goold et Campbell, 1998) trois catégories de synergies: les synergies financières, de collusion et les synergies opérationnelles. Il y a lieu également d'analyser la dimension synergique de f/a, plus précisément:

1. D'identifier et d'inventorier les dimensions de synergie possibles en f/a;
2. D'analyser les dynamiques de gestion qui permettent aux synergies de se développer ou pas;
3. D'identifier les facteurs communs de réalisation des synergies.

Cette réalité n'est pas une donnée de départ, elle est tout sauf uniforme; elle est le fruit d'un processus qui se déroule en arrière-plan. Peu familiers avec le pilotage de la dynamique synergique, plusieurs hauts gestionnaires assimilent les synergies à une opération de rationalisation des opérations, se concentrant principalement sur la recherche de synergies opérationnelles autour d'un partage efficace des ressources tangibles. Mettre en place les conditions de succès pour la réalisation de ces synergies semble alors se résumer à réduire les coûts suite aux f/a, comme si le concept de synergie n'était constitué que d'une dimension et que cette dimension prenait un sens dominant durant l'étape de la vérification diligente et lors de l'intégration. Pour mener à bien notre recherche et suite à l'expérience empirique de la période de résidence, un cadre de référence théorique a été élaboré en centrant l'analyse sur les dix dimensions synergiques suivantes:

1. La vision;
2. Le diagnostic;
3. L'environnement;
4. Les motifs;
5. La stratégie d'affaires;
6. La structure;
7. Les fonctions;
8. La culture;
9. Le contrôle;
10. La performance.

L'apport des différentes étapes d'une f/a de Rousseau (1990), du modèle de processus de management stratégique de Carrière (1990) et des recommandations de Doyle (1994), a conduit à concevoir un cadre de référence théorique en vue de mieux

analyser l'identification et la réalisation de synergies tout au long du processus d'une f/a.

En conclusion à ce chapitre, cette recension des écrits scientifiques a permis de constater que la majorité des études examinées ont été conduites selon une logique déterministe et unidimensionnelle et une méthodologie nomothétique, et que les études conduites à partir de cette logique ont atteint leurs limites explicatives. Il est donc souhaitable d'encourager des études de nature plus dynamique, plus systémique s'appuyant sur une méthodologie davantage idéographique (comme la méthode des cas).

### TROISIÈME CHAPITRE: CADRE OPÉRATOIRE

Adapter la théorie aux faits et non l'inverse. (Tocqueville)

#### 1. LA MÉTHODOLOGIE: UNE ÉTUDE DE CAS PAR COMPARAISON INTER-CAS

La problématique de la réalisation des synergies et les différentes questions qu'elle soulève, de même que les objectifs que nous poursuivons, requièrent une approche méthodologique appropriée. Notre résidence et le contexte théorique nous amènent à constater que nous ne pouvons pas comprendre la création de la synergie sans présupposer l'examen intégral du processus d'une f/a, son contexte, l'entité des deux organisations avant et après la fusion, ainsi que leur histoire, leurs politiques, leurs structures administratives et leur culture.

Ce sujet de recherche nécessite, notamment, que nous adoptions une démarche qui tienne compte du point de vue des différents acteurs impliqués. De plus, notre démarche doit nous permettre de comprendre quelles sont les synergies anticipées, comment les acteurs interprètent la synergie, quelles sont ses principales dimensions et comment ils en tiennent compte dans l'ensemble du processus d'une f/a. De plus, elle doit nous aider à rendre compte du processus de combinaison de ces différentes dimensions et à comprendre comment des synergies anticipées ou autres peuvent devenir des synergies effectives.

*Process phenomena have a fluid character that spreads out over both space and time. (Pettigrew, 1992) In addition, one of the main reasons for taking a qualitative approach is precisely to take into account the context. (Pettigrew, 1992; Yin, 1994) (Langley, Ann, p. 692.)*

De plus, étant donné le manque de littérature scientifique sur cet aspect des f/a, l'adoption d'une recherche exploratoire et interprétative est plutôt désignée. Pour cette recherche exploratoire et interprétative, des auteurs comme Lee (1999), Denzin

et Lincoln (1998), Silverman (1997) mentionnent que le choix d'une méthodologie qualitative est cohérent. Le choix du qualitatif s'impose pour respecter notre désir d'avoir une connaissance profonde des organisations fusionnées ou acquises reposant sur une richesse de détails. Lee (1999) souligne d'ailleurs que le choix d'effectuer une recherche qualitative repose sur le désir d'obtenir une description très riche. Cette démarche nous permet de mieux approfondir les connaissances empiriques des différents acteurs qui ont contribué à la fusion ou à l'acquisition, que ce soit avant, pendant ou après la fusion ou l'acquisition.

Par le biais de cette étude, nous désirons aborder l'investigation de l'intérieur, ce qui nous permet sur le terrain d'être en mesure d'appréhender la réalité sous différents angles, par l'entremise d'acteurs variés qui ont chacun leur propre compréhension du monde qui les entoure et des facteurs pouvant expliquer le succès d'une f/a ou son échec. Notre analyse de la réalité en tant que chercheur émergera du choc de ces différentes visions. Notre étude sur le terrain nous rapprochera de notre objet d'étude, ce qui nous permettra également une lecture et une compréhension des phénomènes qui collent au maximum à la réalité.

Nous cherchons une compréhension intérieure, à l'écoute des différents phénomènes en dialogue avec le cas. Nous évitons ainsi de nous arrêter sur un aspect particulier pour nous intéresser à la totalité du parcours d'une f/a, sans oublier que le contexte est pour les acteurs une expérience vécue plutôt qu'un monde mesurable. La présente recherche s'inscrit donc dans une approche à caractère holistique et inductif.

L'analyse de la recension des écrits nous a montré que les différentes approches sont plutôt fonctionnalistes, non intégrées et quelquefois contradictoires, réussissant peu à expliquer la réalisation des synergies. Nous proposons donc de comprendre la réalisation des synergies de façon inductive, à partir des interprétations plurielles, contingentes, personnelles, données par différentes catégories d'individus.

Ainsi, la méthodologie de recherche qui répond le plus à nos objectifs et à notre question de recherche est la méthode de cas. Maxwell (1996) tout comme Yin (1994) affirment que le type de méthodologie est déterminé par le but et les conditions de la recherche, au même titre que la nature de la question de recherche.

Selon Yin (1984): « Une étude de cas est une étude empirique qui examine un phénomène contemporain dans son contexte réel quand les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas claires et où on utilise plusieurs sources d'information. »

De plus, notre démarche respecte les conditions pour tirer pleinement profit de la méthode de cas. Comme le fait remarquer Yin (2003):

*In general, case studies are the preferred strategies when how or why questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when focus is on contemporary phenomenon within some real-life context. (p. 1)*

Depuis quelques années, l'approche inductive basée sur l'étude de cas gagne en popularité dans le domaine du management. Des auteurs tels que Burgelman (1983), Bartunek (1984), Mintzberg et McHugh (1985), et Eisenhardt (1989), inspirés de Glaser et Strauss (1967), Miles et Huberman (1984), Yin (1981), pour ne mentionner que certaines contributions, l'ont utilisée avec profit. Afin de le faire aussi, et de mieux cerner et saisir la problématique qui nous intéresse, une variation est apportée alors que la méthodologie retenue est l'étude de cas multiples. Yin (2003) signale que ce type de méthodologie permet une latitude dans le design de recherche.

Plus particulièrement, cette méthode peut se définir comme une analyse empirique d'un ou plusieurs sites, utilisant une combinaison de techniques de collecte d'information (entretiens individuels, étude documentaire et autres), afin de répondre par une démarche souple et itérative à un problème général de recherche (Yin, 1981).

La méthode des cas implique de comparer les résultats de l'étude de terrain avec les théories ou les hypothèses avancées par le chercheur en reformulant progressivement ces dernières, plutôt que de soumettre la recherche à un modèle fixé a priori ou à un protocole méthodologique trop rigide. L'approche de Yin offre une certaine flexibilité. En effet, lorsque les circonstances l'exigent, nous pouvons adapter le plan de recherche en cours de route: cela pourrait se produire après la cueillette de nos premières données, si le plan initial n'est pas adéquat ou si des faits nouveaux remettent en question la pertinence de nos choix de cas. Selon Hlady-Rispal (2000), l'étude de cas qualitative est donc une méthode de recherche légitime qui relève de démarches et de positionnements épistémologiques pluriels. Ainsi, par ces choix de méthode, notre désir de comprendre n'est pas encadré de façon trop rigide.

Comprendre plutôt que nous n'avons pas (encore suffisamment) compris, que toutes nos clés sont insuffisantes en regard de la richesse qui s'ouvre à nous<sup>1</sup> et accepter qu'il y a dans le cas et le savoir des acteurs plus que nous ne saurions en connaître. Tout l'enjeu de l'étude de cas réside dans les possibilités d'une telle ouverture à l'altérité de la situation qui ne soit pas une simple description mais un désir de comprendre. (Morineau, J.-L., p. 9)

Par sa démarche empirique, inductive et utilisant différentes sources d'information, la méthode des cas permet de comprendre plus en profondeur chaque entreprise étudiée, de rencontrer différents interlocuteurs dans leur contexte de travail, de saisir les questions étudiées sous différentes dimensions, en particulier dans leurs aspects qualitatifs (interprétations, représentations, perceptions...) sur lesquels porte notre étude de terrain (Yin, Bateman et Moore, 1983).

Nous avons donc de nombreuses raisons de privilégier cette approche; cependant, une des limites de la méthode de cas, du point de vue du développement théorique, provient de l'envers de ses forces: la richesse submergeante des données. En effet, l'abondance et la complexité des données recueillies lors des études de cas

---

<sup>1</sup> Ces expressions semblables à celles de E. Kant, louent les méthodes des sciences de la nature à partir de l'exemple de Galilée.



deviennent problématiques au moment de l'analyse. À ce sujet, Eisenhardt (1989) souligne que:

*A hallmark of good theory is parsimony, but given the typically staggering volume of rich data, there is a temptation to build theory which tries to capture everything. The result can be theory which is very rich in detail, but lacks the simplicity of overall perspective.*

À ce sujet, Lofland (1971) affirme qu'il est quand même possible pour le chercheur de rester fidèle au point de vue des acteurs en autant que la démarche de sélection et d'analyse soit explicite:

*The qualitative analyst seeks to provide an explicit rendering of the structure, order, and patterns found among a set of participants [...] The elements of the analytic order discovered among the participants may themselves be sociologically categorized [...] Through a detailed rendering of the reality of other people's world, we understand other people better. Through the concerted effort self-consciously and explicitly to carry on simultaneously detailed description and careful analysis, we can hope to have an even better understanding. (Lofland, J., p. 7)*

## 2. DESIGN DE LA RECHERCHE

Notre démarche de recherche qualitative s'inspire des différentes étapes suggérées par Eisenhardt, qui a fait une synthèse des auteurs comme Glaser et Strauss (1967); Yin (1981); Miles et Huberman (1984). « *This roadmap synthesizes previous work on qualitative methods [...] The result is a more nearly complete roadmap for executing this type of research that has existed in the past.* Eisenhardt (1989)

Notre démarche de recherche commence par la formulation de questions spécifiques de recherche. Franzosi (1994) souligne que ce qui compte réellement, c'est la qualité des questions de recherche. Pour Eisenhardt (1989), il faut que la question de recherche soit définie initialement, en termes généraux: ceci nous empêche d'être submergés par le volume de données disponibles. Ainsi, nos variables

d'intérêts pour notre recherche sont spécifiées a priori, mais elles ne sont que provisoires, elles pourraient être modifiées si, en cours de projet, nous nous rendions compte qu'elles ne se révèlent pas aussi importantes qu'elles avaient été escomptées.

Nous inspirant en particulier de l'ouvrage de Schatzman et Strauss (1973), nous adoptons le point de vue de rester ouvert à tout phénomène que nous pourrions observer et seyant à la recherche, tout en ne forçant pas l'information recueillie à l'intérieur d'un cadre imposé au départ. Cependant, nous faisons appel à ce que Schatzman et Strauss (1973) appellent une perspective théorique, c'est-à-dire un cadre de représentation, pour bien conceptualiser le sujet à l'étude au préalable et soulever rapidement des questions pertinentes. Le tableau 12 décrit le design détaillé du processus de recherche.

Ce qui caractérise notre avenue épistémologique à orientation inductive est que la connaissance émerge et ressort des inférences logiques sur les faits à partir d'observations guidées par un cadre de référence de départ. C'est en considérant le phénomène des fusions et acquisitions ou des données au sujet du phénomène, de la façon la plus objective possible, à partir de ce cadre, que des trames d'explication émergeront et seront traduites en catégories.

Tableau 12 – Design détaillé de la recherche

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| Développement théorique | 1. Début de la recherche  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration de questions de recherche</li> <li>• Élaboration d'un cadre de référence théorique</li> <li>• Spécification a priori de dix dimensions de la synergie</li> </ul>   |
|                         | 2. Sélection des cas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Échantillonnage théorique</li> <li>• Définition des dimensions théoriques</li> <li>• Délimitation des entreprises</li> </ul>   |
|                         | 3. Choix des instruments  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation de la méthode de cas</li> <li>• Combinaison de données qualitatives et quantitatives</li> </ul>  |
|                         | 4. Début de l'investigation sur le terrain  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chevauchement de la collecte et de l'analyse</li> <li>• Usage de méthodes flexibles pour exploiter toute opportunité</li> </ul>  |
|                         | 5. Analyse des données  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse intra-cas</li> <li>• Comparaison inter-cas en utilisant des techniques divergentes</li> </ul>  |
|                         | 6. Interprétation des résultats   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabulation itérative des données pour chacune des variables</li> <li>• Logique de reproduction continue d'un site à l'autre</li> <li>• Recherche du « pourquoi » derrière les relations mises en évidence</li> </ul> |
|                         | 7. Établissement des relations  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison à la littérature scientifique divergente et convergente</li> </ul>   |
|                         | 8. Comparaison avec les théories existantes   |   |
|                         | 9. Contribution de la recherche, principales recommandations et pistes de recherche |   |
|                         | 10. Conclusion  |   |

Adapté de Eisenhardt (1989)

### 3. NOTRE OUTIL D'ANALYSE POUR NOTRE RECHERCHE

*Conceptual models not only fix the mesh of the nets that the particular analyst drags through the material in order to explain a particular action; they also direct him to cast his nets in select*

*ponds, at certain depths, in order to catch the fish he is after.*  
(Allison, G.T.)

Huberman et Miles (1991) soulignent que l'élaboration d'un cadre conceptuel oblige le chercheur à être sélectif, à décider quelles dimensions sont les plus importantes, quelles relations seront vraisemblablement les plus significatives et, par voie de conséquence, quelles informations devront être collectées et analysées.

Notre démarche de recherche prend donc appui sur ce que proposent Miles et Huberman (1991), à savoir: partir d'un cadre de référence préétabli, élaboré à partir de recherches antérieures pour cadrer le recueil des données nécessaires à la construction de nos cas. D'autres raisons nous conduisent à ce choix:

1. Un cadre conceptuel est un moyen de délimiter le domaine de recherche, en permettant de mieux préparer le recueil des données (Yin, 1989) ;
2. Un cadre conceptuel réduit la complexité apparente des phénomènes analysés (Van de Ven et Poole, 1990).

Pour les fins de cette recherche, un cadre de référence théorique a été élaboré et présenté à la fin du chapitre 2. Au travers d'un processus en quatre étapes, ce cadre permet d'analyser et de planifier les dix dimensions retenues de la synergie et de vérifier leur impact sur la performance pour les actionnaires, les employés, les gestionnaires et les clients à partir de critères de performance développés pour chacun de ces groupes.

Tout au long de la recherche, ce cadre permettra de découvrir les synergies anticipées autour de ces dimensions à travers les différentes étapes du processus, de les comparer et de les confronter aux synergies réalisées. Cette confrontation continue entre synergies anticipées et synergies réalisées autour des différentes dimensions à travers l'ensemble du processus aidera à comprendre davantage la réalisation des synergies et leur impact sur la performance d'ensemble.

Le cadre de référence théorique se veut un instrument flexible utilisé dans le but d'appréhender l'objet concret de la recherche. Par contre, une certaine rigueur

commande que cadre de référence théorique, qu'outil d'analyse et qu'analyse des résultats soient conjugués. Rigueur n'est certes pas dans ce cas synonyme de rigidité. En effet, l'étude du défi stratégique de la réalisation des synergies dans les fusions et acquisitions est un sujet de recherche qui, tout en étant appuyé sur un cadre théorique, doit être envisagé avec souplesse. Le cadre permet de circonscrire le champ de découverte tout en le maintenant possible.

#### 4. ÉTUDES

##### 4.1. Pré-études

Le cadre de référence théorique a été élaboré et utilisé durant la période de la résidence. Le but de cette pré-étude était davantage exploratoire que confirmatoire. D'une part, il a été possible de mettre à l'épreuve le cadre de référence théorique de façon préliminaire en passant de la théorie à la pratique afin de l'approfondir et, d'autre part, de l'enrichir, de le rendre plus réaliste en passant de l'empirique au théorique.

De plus, cette pré-étude a permis de mieux délimiter le champ et les choix méthodologiques de cette recherche. La stratégie de recherche retenue durant la période de la résidence fut l'étude multi-cas avec également par comparaison inter-cas. Dans cette pré-étude, trois (3) entreprises furent sélectionnées après qu'une quinzaine d'entrevues aient été effectuées dans huit entreprises.

Une fois les entreprises sélectionnées, 18 entrevues semi-dirigées furent effectuées avec les principaux dirigeants impliqués dans ces f/a. Chacune de ces entrevues a été d'une durée d'environ deux heures et demie.

À partir des données recueillies lors de ces entretiens, une analyse selon la méthode de comparaison inter-cas a été réalisée. Les cas choisis ont été comparés et confrontés les uns aux autres, afin de faire ressortir les similarités et les différences.

L'objectif était d'identifier, chez les entreprises performantes, certaines dimensions de la synergie et leurs caractéristiques afférentes qui, combinées entre elles d'une certaine façon, permettaient la réalisation totale de la synergie espérée. Ces dimensions et caractéristiques ressorties n'étaient communes qu'aux entreprises performantes de l'échantillon à l'exclusion des entreprises moins performantes. Elles pouvaient donc être raisonnablement associées à la réalisation des synergies.

Après avoir effectué ces analyses intra-sites et inter-cas, certaines dimensions du concept de synergie associées aux f/a sont ressorties de la pré-étude. Les variables de départ ont été retenues pour l'étude principale, auxquelles se sont ajoutées, dans le cadre conceptuel émergent, de nouvelles variables pour enfin donner le cadre de référence théorique présenté au chapitre 2.

## **4.2. Étude de cas**

### **4.2.1. Taille de l'échantillon**

La sélection des cas d'une recherche auprès d'entreprises est souvent considérée comme un processus rationnel, qui dépend de critères fixés par le chercheur et d'une sélection rationnelle des cas les plus aptes à répondre aux objectifs de recherche. Cependant, soulignons qu'il n'est pas toujours facile d'obtenir l'aval d'un haut dirigeant pour qu'une étude empirique, nécessitant de nombreuses entrevues et portant sur des questions stratégiques, dans lesquelles certaines informations doivent rester confidentielles, se déroule à l'intérieur de l'entreprise. L'ouverture d'esprit, la disponibilité des hauts dirigeants qui ont accepté que du temps soit consacré à notre recherche, sont des facteurs non négligeables dans notre sélection, ainsi que leurs préoccupations importantes d'en savoir plus sur la réalisation des synergies, en raison de l'impact effectif ou potentiel sur la valeur des actions et sur leur propre carrière.

Au sujet de la taille de l'échantillon pour l'étude, des chercheurs constatent que, étant donné le volume considérable de données qu'ils recueillent pour chacun des cas observés, l'échantillon ne peut que très difficilement dépasser quelques cas. Eisenhardt (1989) souligne que l'échantillon d'une comparaison inter-cas devrait se situer entre un minimum de quatre (4) entreprises et un maximum de dix (10) pour des raisons de maîtrise de volume de données, et le nombre approprié variera en fonction de la connaissance existante sur le thème étudié et la possibilité d'informations complémentaires à partir de nouveaux cas.

Soulignons aussi que notre choix de cas à étudier n'a pas été guidé par une logique d'échantillonnage probabiliste, mais plutôt par ce que Yin (2003) et Eisenhardt (1989) appellent une logique de répliquabilité. Yin (2003) souligne que:

*Any use of multiple-case designs should follow a replication, not a sampling logic, and an investigator must choose each case carefully. The cases should serve in a manner to multiple experiments, with similar results (a literal replication) or contrasting results (a theoretical replication) predicted explicitly at the outset of the investigation. (Yin, 2003, p. 53)*

Yin (2003) fait référence à la distinction à établir entre la répliquabilité directe et la répliquabilité théorique. La répliquabilité directe est lorsque deux cas ou plus sont suffisamment semblables qu'ils répliquent en fait l'expérience de l'autre ou de chacun d'eux. La répliquabilité théorique fait référence à d'autres cas ou groupes de cas de l'échantillon qui diffèrent en explication (ex.: des synergies, performances et autres) de ce qui est attendu (en théorie), et donc sont plus ou moins différents des premiers.

Pour cette recherche, huit (8) cas de f/a ont été sélectionnés en Amérique et en Europe. Ils ont de 8 000 à 450 000 employés et les montants impliqués des transactions sont supérieurs à 125 millions de dollars dans chaque cas de f/a.

Pour mener à bien notre recherche sur la réalisation des synergies, l'étude repose sur ces huit cas choisis à partir de certains critères portant sur leur pertinence et leur conformité par rapport aux objectifs de l'étude.

Les cas faisant partie de l'échantillon pour l'étude ont été choisis en fonction des 6 dimensions méthodologiques suivantes:

1. Motifs: les f/a identifiées avaient été choisies comme moyen principal pour atteindre leur objectif principal de croissance externe;
2. Expérience: les entreprises considérées devaient avoir effectué d'autres f/a avant d'avoir effectué la manœuvre sous étude;
3. Diversité: les f/a retenues devaient comprendre au moins quatre cas à succès et quatre cas à échec (ou succès très mitigé), c'est-à-dire faire apparaître dans des cas une performance accrue et la réalisation des synergies, et dans les autres, la non-réalisation de ces synergies ou une baisse de performance suite à la f/a;
4. Performance: la performance de l'entreprise en se basant sur certains résultats apparaissant sur les états financiers de l'exercice terminé un an après la transaction: ventes totales et bénéfices nets sont comparés à ceux de l'année terminée avant la fusion;
5. Taille: la taille de l'entreprise, car nous pouvons nous attendre à ce que nos conclusions diffèrent, du moins en partie, de celles de certains chercheurs qui se sont intéressés aux fusions et acquisitions au sein des PME. À cet égard, Robinson et Pearce (1983) soulignent que les comportements stratégiques des grandes firmes ne sont pas toujours les mêmes que celles des PME;
6. Secteur: les secteurs d'activité économique, puisque nous voulions avoir la possibilité de vérifier à partir de différents secteurs si la réalisation des synergies pouvait reposer sur un processus semblable.

Le choix de ces cas a été guidé par ces dimensions théoriques, mais également par une logique de réplique directe ou théorique.

C'est ce qui signifie que les quatre premiers cas sélectionnés proviennent d'entreprises qui ont réussi des f/a. Le succès fut d'abord défini pour le choix des cas en se basant sur certains résultats apparaissant sur les états financiers de l'exercice terminé un an après la transaction. Les résultats liés aux ventes totales et aux bénéfices nets ont été comparés à ceux de l'année terminée avant la fusion. De plus, une attention spéciale a été accordée à la cote boursière des entreprises fusionnées un



an après la transaction, par rapport à l'indice boursier un an avant la fusion. Ces données ont été regardées à partir d'institutions officielles émettant les données, présentes dans le pays où les actions de l'entreprise acheteuse étaient enregistrées avant ou après la transaction et à partir des données comptables des entreprises. Dans ce premier groupe de cas, il est possible de parler de logique de réplication directe telle qu'elle est définie par Yin (1981) et Eisenhardt (1989) et qui permet d'être dans l'expectative d'un certain phénomène ou d'une performance.

L'autre groupe est constitué de quatre cas d'entreprises qui ont connu des baisses de performance d'ensemble après leur f/a. Pour ce groupe, nous parlons de réplication théorique telle qu'elle est définie, toujours par Yin (2003), et qui permet d'analyser les raisons du non-avènement de ce même phénomène ou comportement.

Mentionnons également que le choix du nombre de cas constitutifs de l'échantillon est lié directement au problème de saturation théorique. Après l'analyse de huit cas, ainsi que ceux de la pré-étude durant cette recherche, une certaine saturation théorique fut constatée.

Tableau 13 – Entreprises sélectionnées

| <b>Cas performants</b>         |                           |   |
|--------------------------------|---------------------------|---|
| <b>Nom d'emprunt</b>           | <b>Secteur d'activité</b> | <b>Montant de la transaction<br/>(en dollars)</b> |
| Réco- et Solco                 | Pâtes et papier           | Plus de 800 millions                              |
| ABC- et FGH                    | Magasins d'alimentation   | Plus de 150 millions                              |
| Alpha- et Bêta                 | Grande distribution       | Plus de 30 milliards                              |
| Faco et Sido                   | Pharmaceutique            | Plus de 20 milliards                              |
| <b>Cas non performants</b>     |                           |   |
| Mido et Lado                   | Pâtes et papier           | Plus de 4 milliards                               |
| Romulus et Remus               | Automobile                | Plus de 50 milliards                              |
| Mégair- et V-Air, M-Air, Air-L | Transport aérien          | Plus de 500 millions                              |
| Abantel et Cotel               | Télécommunications        | Plus de 4,5 milliards                             |

#### 4.3. Le choix des intervenants

En sélectionnant les cas, les différents intervenants avec qui nous voulions discuter furent identifiés. Nous avons procédé en suivant une ligne hiérarchique verticale (hauts gestionnaires, gestionnaires, employés), puis nous avons “croisé” les opinions et les points de vue concernant les différentes dimensions de la synergie et leurs conditions de réalisation.

Le choix des différents intervenants se faisait en principe à partir d’un même nombre de gestionnaires dans chacun des deux organismes concernés par la fusion. Dans une étude, Robino et DeMeuse (1985) comparent les perceptions respectives des acquis et des acquéreurs (ceux qui ont fusionné et ceux qui ont été fusionnés) sur diverses caractéristiques organisationnelles telles la nouvelle structure, la culture et autres. Leurs résultats montrent que les perceptions des acquis et celles des acquéreurs sont différentes. D’où l’importance pour nous de choisir des intervenants des deux organisations.

Dans le cas des organisations qui ont plutôt connu un échec, notre choix des intervenants s’est fait à partir de la même démarche, bien qu’elle ait été compliquée par le départ de l’entreprise d’une partie de nos intervenants dans les trois catégories: gestionnaires supérieurs, intermédiaires et employés, qui ont par conséquent été plus difficiles à contacter et à interviewer. Cependant, le temps supplémentaire requis et les ressources nécessaires pour effectuer ces entrevues ont été compensés par la richesse de ces informations obtenues.

Parmi les critères individuels de choix des intervenants, nous avons notamment retenu:

1. L’ancienneté: nos répondants devaient avoir été avec l’entreprise avant la f/a;
2. Le rôle central: les répondants au niveau des gestionnaires devaient avoir été des acteurs majeurs soit à la planification, soit à la mise en œuvre de la f/a;

3. L'ouverture: la disponibilité et l'accueil fait par les hauts dirigeants à la recherche;
4. L'information: l'accès dans chaque entreprise à une personne ressource qui avait facilité l'organisation des rencontres avec les intervenants retenus.

Plusieurs des intervenants choisis nous ont permis de solliciter auprès d'eux certaines réactions et une sorte de feed-back, un processus que Guba et Lincoln (1989) appellent *member checks*.

#### **4.4. Choix des instruments de collecte de données**

On peut observer plus d'une fois les personnes et les sites au cours d'une étude de terrain. On ne peut pas tout baser sur un seul entretien ou une seule observation. Donc, l'instrumentation préalable peut être revue, en fait devrait être revue. On apprend à poser une question dans les termes propres au site et à regarder avec d'autres yeux ce qui était ressorti lors de la première visite. L'instrumentation peut être constamment révisée pour explorer de nouvelles pistes, poser une question de recherche modifiée ou interviewer une nouvelle catégorie d'informants. (Miles et Huberman, 1991, p. 79)

Selon Yin (1994), il existe différents types d'instruments permettant la collecte des données pour une étude qualitative: les documents, les archives, les entretiens, les observations directes de participants et les artefacts physiques. Une des principales caractéristiques d'analyse en méthode des cas est la triangulation, c'est-à-dire l'utilisation systématique de plusieurs sources différentes, afin de limiter les déviations liées à une seule méthode d'investigation. Cette méthode permet d'obtenir une vision plus globale et plus objective du problème étudié (McMillan et Schumacher, 1994). Il est important de pouvoir avoir accès à différentes sources de documentation: selon Creswell (1998), une étude de cas est une exploration détaillée et basée sur une collecte en profondeur de données secondaires et primaires provenant de multiples sources d'information.

Afin de mieux répondre à nos différentes questions de recherche, nous avons porté notre choix sur les deux outils suivants: les documents et les entrevues. Nous avons tenté de respecter les trois principes de collecte de données énoncés par Yin (*Ibid.*): utiliser de multiples sources de données (triangulation), créer une base de données du cas étudié et établir une logique de collecte par rapport à la question de recherche. Pour chaque étude de cas, la collecte des données s'est réalisée en deux phases:

1. Une collecte de données secondaires ;
2. Une collecte de données primaires.

#### **4.4.1. *La collecte des données secondaires.***

Elles sont une source d'informations précieuse. Comme il y a certains éléments d'information que nous pouvons identifier par l'analyse des documents, et d'autres sur lesquels nous ne pouvons tenter d'avoir une emprise que par l'entretien, nous croyons que ces deux techniques se complètent naturellement.

Les sources de données secondaires utilisées dans notre étude se sont voulues diversifiées. Les publications de la compagnie peuvent constituer une première étape intéressante de collecte de données (Cooper et Schindler, 1998). Dépendant des cas sous étude, nous avons eu accès à différents documents dont les suivants:

1. Rapports annuels de l'entreprise après la fusion et les rapports des deux organisations avant la fusion, plus particulièrement ceux de la dernière assemblée annuelle avant la transaction;
2. Documents relatifs à la planification stratégique;
3. Documents publicitaires de l'entreprise sur la fusion;
4. Journal interne de l'entreprise sur la fusion;
5. Documents de communication interne avant et après la fusion;
6. Documents de correspondance interne adressés aux cadres de la haute direction, aux cadres intermédiaires, et aux employés de chaque organisation avant la fusion;
7. Rapports du comité de gestion;
8. Rapports internes;
9. Brochures destinées aux nouveaux employés;

10. Manuel destiné aux employés après la fusion, visant à les renseigner sur la nouvelle organisation, l'histoire de la fusion, structure de la nouvelle organisation, ses valeurs, ses orientations stratégiques, ses politiques, etc.

Ces documents nous permettaient de mieux connaître les deux organisations avant la fusion, leur histoire, leur culture respective, leur structure, leurs activités, leurs valeurs, leurs orientations stratégiques, y compris le processus utilisé pour en arriver à la fusion. De même, ces documents pouvaient aussi nous permettre de nous familiariser avec certaines synergies déjà perçues par les deux entreprises avant la fusion, et avec leurs probabilités de réussite.

En résumé, nous pensons que l'analyse des documents, avant, pendant et après les entrevues réalisées nous a permis d'étoffer notre compréhension du phénomène étudié. L'analyse de documents nous a apporté aussi certains éléments que nos entretiens ont permis de vérifier, préciser ou compléter, ou, à l'inverse, viennent appuyer ou compléter des données tirées des entrevues. Nous avons vu alors les différences entre ce qui est dit et fait.

#### **4.4.2. *La collecte des données primaires.***

La collecte des données primaires est essentielle dans le contexte de notre étude, car elle permet d'aller chercher de l'information qu'une collecte de données secondaires ne peut pas – ou du moins, plus difficilement – faire ressortir.

Considérant l'objet principal de notre recherche, qui consiste à dimensionner le concept de synergie et à explorer comment se réalisent ces différentes synergies et comment elles contribuent au succès des fusions, nous estimons que l'entretien semi-structuré constitue la méthode de cueillette la plus adéquate.

Étant donné le caractère exploratoire de notre recherche, l'entretien semi-structuré s'avère l'outil le plus approprié puisqu'il nous permet d'élucider des aspects

plus locaux et informels des processus de f/a qui, jusqu'à ce jour, n'ont pas été approfondis. Quivy et Campenhoudt (1988) décrivent ainsi ce type d'entrevue:

Le chercheur dispose d'une série de questions-guides, relativement ouvertes, à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé. Mais il ne posera pas toutes les questions dans l'ordre où il les a notées et sous la forme prévue. En autant que possible, il "laissera venir" l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte. (Quivy et Campenhoudt, 1988, p. 185)

L'entretien, en tant que méthode de recherche qualitative, permet aussi d'interagir directement avec les participants. Nous pouvons alors entrer en contact avec les différents acteurs ayant été impliqués dans des fusions et acquisitions. Ces derniers peuvent alors discuter de leur expérience personnelle en exprimant leurs perceptions des faits associés au succès, tout en y soulevant les enjeux qui y sont associés, comme la réalisation des synergies. Ces entretiens semi-structurés permettent de retirer des informations et des réflexions très riches et nuancées. De plus, ces entretiens, pour les cas à échec, permettent de sécuriser les répondants tout au long de l'entretien, étant donné la sensibilité et la confidentialité du sujet.

Le guide d'entrevue a été développé à partir des étapes et des différentes variables du cadre de référence théorique élaboré. La première partie du guide comporte des questions générales sur l'entreprise, ses produits et services, sa clientèle, son chiffre d'affaires et autres. La seconde partie comprend approximativement plus de soixante-dix questions ouvertes élaborées à partir du cadre de référence. Ce guide, présenté à l'annexe C, permet de structurer les analyses de cas à partir d'une même base théorique et méthodologique.

La première partie porte sur les caractéristiques générales de l'entreprise permettait de saisir le contexte général de la fusion et de connaître les différentes

représentations et préoccupations des acteurs de fusion réussies ou non concernant les conditions de réussite de celles-ci. Ceci permettait de discuter de questions un peu plus générales de la transaction dès le début de l'entretien, donnait une vue d'ensemble et permettait de comprendre les différentes étapes et la dynamique du processus de la f/a ainsi que les interrelations entre les différents secteurs impliqués dans la transaction.

Plus de quatre-vingt-dix entretiens en profondeur (96 personnes), soit en moyenne 12 par entreprise, ont été réalisés sur une période de 24 mois (de septembre 2000 à septembre 2002), après des premiers contacts entrepris pendant la période de résidence. Les entretiens individuels ont duré en moyenne deux heures et demie, ce qui représente approximativement 250 heures d'entrevue.

Les entretiens ont été effectués au Canada et en Europe, sur les sites mêmes des entreprises, auprès des intervenants de niveaux hiérarchiques et d'âges différents, allant des présidents, cadres de la direction générale aux employés de production, selon les différents services internes des entreprises sous étude (administration, commercial, production, finances, ventes, ressources humaines).

#### **4.5. Le déroulement des entretiens**

Nous sommes conscient qu'il est indispensable d'adapter certaines questions à l'expérience ou à la fonction particulière de la personne rencontrée. Cela permet de centrer davantage la discussion sur l'expérience vécue de chaque personne interrogée, sur son implication et son expérience personnelle relative aux questions sous étude.

Après introduction par un responsable sur chaque site, la première étape des entretiens a consisté en une présentation du chercheur, expliquant les objectifs de recherche et le déroulement de l'entretien. L'autorisation d'enregistrer le répondant était demandée après l'avoir assuré de la confidentialité de ses réponses et lui avoir fait part du document de confidentialité déjà rempli et signé. Dans certains cas, des

documents additionnels comportant des clauses supplémentaires ont dû être signés, car le répondant exigeait une protection supplémentaire, surtout dans les cas non performants.

Dans la conduite de ces entretiens, ont été retenus les conseils de Schatzman et Strauss (1973). Les entrevues ont été réalisées avec un souci d'ouverture à comprendre les schèmes de référence du répondant. Comme l'écrivent Schatzman et Strauss (1973):

*The role-taking process is the first stage of understanding, requiring systematic listening without applying one's own analytic categories. In a second stage, the listener performs a simple comparative analysis of what he is hearing now, against what others (in this universe) in like or different positions have been telling him. Only then does he engage in a third stage – applying his own initial and developing framework. In the normal course of listening, these three stages occur almost simultaneously, but we distinguish them to emphasize their separate importance, and particularly to highlight the first stage – the need to “listen” in its most literal sense, to take the role of the other.*

En général, le comportement d'entrevue était guidé par les règles de conduite suivantes:

1. Respecter en tout temps la confidentialité individuelle;
2. Écouter et éviter d'interrompre;
3. Comprendre sans juger; se montrer empathique;
4. Réfléter; reformuler le vécu perçu;
5. Ne rien tenir pour acquis; vérifier;
6. Confronter les contradictions apparentes;
7. Respecter les défenses personnelles;
8. Clarifier la relation (si nécessaire).

## 5. ANALYSE DES DONNÉES

Plusieurs auteurs proposent des techniques et des étapes essentielles de planification de l'analyse des données. Une procédure, proposée par Tesch (1990), consiste à lire une première fois toutes les informations collectées pour obtenir une



vue d'ensemble. Miles et Huberman (1984) identifient trois étapes de l'analyse: la condensation des données (qui s'étend de la détermination du champ à l'application du codage et des résumés), l'organisation et la présentation des données (structuration d'un ensemble d'informations en figures ou matrices permettant de tirer des conclusions) et enfin l'interprétation et la vérification des conclusions (extraire des significations et vérifier la qualité de base des données). Plus simplement, De Laurier (1991) explique que l'analyse débute dès que les données commencent à constituer l'ensemble du matériel à analyser. Il propose deux procédures complémentaires: d'un côté, découper et réduire les informations en petites unités comparables et, de l'autre, reconstruire et synthétiser. Eisenhardt (1989) souligne qu'il existe autant d'approches d'analyse que de chercheurs.

*In fact, there are probably as many approaches as researchers. However, the overall idea is to become familiar with each case as a stand-alone entity. This process allows the unique patterns of each case to emerge before investigators push to generalize patterns across cases. In addition, it gives investigators a rich familiarity with each case which, in turn, accelerates cross-case comparison. (p. 540).*

Dans notre étude, nous avons pris soin dès le début de planifier l'analyse de nos données, de façon à faciliter le travail d'analyse ultérieur. Nous avons adopté les procédures suivantes:

1. Enregistrement des entretiens après autorisation;
2. Transcription littérale après écoute;
3. Notation sur fiches de synthèse des éléments d'informations significatifs. Outre ces données tirées de l'entrevue, des notes sur le comportement de l'interviewé et sur des sujets à approfondir et des commentaires personnels ont été ajoutées.

Ces fiches ont servi à recueillir les éléments inférés par des analyses préliminaires et des réflexions d'ordre méthodologique en plus d'y inscrire différentes notes en relation avec notre sujet de recherche. Sur d'autres fiches ont été notées également les notes pertinentes d'analyse de documents de chacun des sites. De plus, elles nous ont aidé à préparer nos prochaines visites, ont servi d'aide-

mémoire et nous ont permis d'élaborer des supports dans l'analyse de certains sujets. En somme, nous avons suivi la suggestion de Lapierre (1984).

Au fur et à mesure qu'on recueille le matériel qui servira à l'analyse, qu'il s'agisse de notes sur le terrain ou de transcriptions d'entretiens, il y a déjà des idées qui viennent, des idées qui serviront à l'analyse, des idées qui sont un début d'inférence.

Si cette procédure prenait beaucoup plus de temps que l'entrevue elle-même, elle avait l'avantage d'amener à réfléchir de façon continue sur ce qui se passait sur le terrain et permettait d'extraire l'essentiel de l'entrevue.

Selon Eisenhardt (1989), la caractéristique la plus frappante de la démarche de recherche est l'itération constante entre la cueillette des données et leur analyse. Ces retours permettent de pouvoir faire ainsi des modifications en fonction de nos analyses préliminaires (par exemple, enlever ou ajouter certaines questions).

### **5.1. Analyse intra-cas**

La technique d'analyse appliquée suit une logique itérative recommandée par Yin (1990), adaptée de la façon suivante:

1. La pré-étude faite sur le terrain pendant six mois a permis de valider le cadre de référence théorique et d'en identifier les principales variables;
2. Les résultats ainsi obtenus d'un cas ont été comparés à ceux obtenus précédemment. Les spécificités de ces cas ont enrichi l'analyse et l'amélioration du guide d'entrevue (collecte et analyse, Eisenhardt [1989]);
3. Les résultats obtenus auprès des cas successifs ont été cumulativement comparés aux précédents en vue d'enrichir l'analyse.

L'analyse intra-cas s'est principalement effectuée à partir des variables de départ du cadre de référence théorique des synergies inspiré principalement du modèle du processus de management stratégique de Carrière (1990) et des phases du processus de f/a de Rousseau (1990). Le recours à deux grilles d'analyse, soit une

matrice chronologique et un tableau synthèse, ont permis de rassembler les données les plus importantes et les organiser sous une forme synthétique.

La matrice chronologique a permis de disposer d'une présentation structurée des informations en réduisant leur nombre et en les ordonnant de manière chronologique dans le processus d'analyse. Une f/a est rattachée à une série d'événements de différentes natures, ayant lieu à différents moments et reliés à d'autres événements. Pour tracer la chronologie des événements significatifs, les différents événements ont été isolés afin d'en établir la séquence et d'en évaluer l'importance. Le relevé des événements aide à établir chronologiquement une série d'événements en leur donnant une valeur explicative plus ou moins importante. La matrice chronologique a facilité l'analyse des différents cas au niveau des différentes phases qu'ont traversées chaque entreprise impliquée dans les processus de f/a et a facilité nos comparaisons inter-cas.

Afin de mieux regrouper de manière synthétique et synchronique les principales données relatives à chacune des variables de management stratégique, nous avons établi un tableau de synthèse commun pour chacun des cas. Ces tableaux constitués permettaient d'avoir un aperçu rapide des différences et des similarités entre les cas étudiés.

Enfin, après avoir examiné en profondeur les données recueillies dans chacun des cas à l'aide des deux grilles, un rapport d'analyse de cas fut rédigé pour chacun des cas. Cela rejoint Eisenhardt (1989) qui recommande de réaliser un écrit détaillé de chaque cas étudié. Cet écrit permet à certaines trames singulières au cas sous étude d'émerger et procure ainsi à chacun une identité distincte.

## **5.2. Comparaisons inter-cas**

Après avoir effectué l'analyse intra-cas, des analyses comparatives furent effectuées, tout comme le suggère Eisenhardt (1989). L'objectif de cette synthèse est

de dégager un ensemble de caractéristiques qui soient uniques à un groupe ou des groupes de notre échantillon. La comparaison a été structurée selon les dimensions séquentielles, intégratives et synergiques du cadre de référence théorique. Pour ce faire, la technique du “*cross-case search for patterns*” proposée par Eisenhardt, qui consiste en la recherche de constantes par comparaisons systématiques et itératives entre les cas, a été retenue.

### **5.3. Interprétation générale**

L'interprétation générale s'est effectuée principalement en termes des synergies anticipées et réalisées et des niveaux de performance atteints par les f/a.

### **5.4. Discussion des questions de validité et de fiabilité**

Dans cette section, sera précisé comment nous nous sommes souciés des questions de validité et de fiabilité tout au long de cette recherche.

Plusieurs auteurs ont abordé la validation des études qualitatives. Yin (2003) propose quatre formes de validité à respecter dans la méthode de l'étude de cas. Ce sont:

1. La validité du construit (associée à la représentativité de l'ensemble des éléments qui ont permis d'opérationnaliser l'objet de recherche lié à la définition et à la précision du construit);
2. La validité interne (associée à la nature des relations émises entre les variables, notamment dans le cas des liens causaux);
3. La fiabilité (associée aux procédures utilisées pour minimiser les erreurs et la partialité à l'intérieur de l'étude).
4. La validité externe (associée au problème de la généralisation des conclusions à d'autres populations ou contextes associés);

#### **5.4.1. Validité du construit**

Elle précise la vérification de ce qui est mesuré lors de la recherche. La validité du construit de cette recherche repose sur le cadre d'ensemble de la recherche

fourni par le design, la triangulation des données et la révision de certains rapports finaux des cas effectuée par des personnes clés préalablement identifiés. Le cadre du design commence par l'énoncé de la question de recherche et se termine par la conclusion, en passant par l'élaboration du cadre de référence théorique, par les protocoles de cueillette de données et de traitement des données, pour établir la convergence et l'accord des informations obtenues auprès des différents intervenants sur la question de la réalisation des synergies, des autres sources de données – analyse des documents et observations – ainsi que par les résultats obtenus, de sorte que tout lecteur externe devrait être en mesure de suivre la logique de la recherche. Cela rejoint ce que Maxwell (1992) soulignait, à savoir que la redondance des données collectées, à la fois primaires et secondaires, permet de minimiser les problèmes de validité du construit.

#### **5.4.2. *Validité interne***

Elle concerne l'élaboration de liens de cause à effet qui se traduisent par la convergence des réponses aux questions posées lors des entretiens sur un même cas et de l'objectivité des résultats obtenus. Des données sur une même question ont été confrontées et ensuite, la cohérence et la logique ont été développées autour des données et des résultats provenant des analyses. La fixation de critères précis pour la sélection de cas, la crédibilité et la compétence des répondants sont autant de points qui ont contribué à renforcer la validité interne de la présente recherche.

De plus, tout au long de la recherche, une attention spéciale a été apportée aux biais potentiels à la validité en utilisant différentes stratégies recommandées par Maxwell (1997), Lee (1993) et Guba et Lincoln (1989), telles que les moyens de sensibilisation de l'effet du chercheur sur le site tout comme l'effet site sur le chercheur.

#### 5.4.3. *Fiabilité*

Dooley (1995) souligne que le caractère qualitatif d'une étude est associé à la subjectivité du chercheur qui utilise ses impressions, ses intentions pour comprendre et analyser un phénomène. La qualité et la solidité des résultats peuvent être affectées par l'absence de procédures claires (Dawson, 1982).

La fiabilité est l'équivalent de la reproductibilité en sciences naturelles portant sur la probabilité de répétition sur des cas multiples. Elle a pour objectif de minimiser les erreurs et les biais de la recherche.

Yin (2003) suggère à cet effet de développer un protocole et de faire état des procédures et des règles générales suivies dans le déroulement de sa recherche: «*The general way of approaching the reliability problem is to make as many steps as operational as possible and to conduct research as if someone were always looking over your shoulder.*» (p. 38) Ainsi, pour répondre à ce critère de recherche, un protocole de recherche commun aux huit cas de notre étude a été développé. Durant tout le déroulement de l'étude, les processus de collecte, d'analyse des données et de comparaisons inter-cas ont été décrits de façon explicite et similaire pour tous les cas. De plus, un protocole précis a été défini concernant la collecte des données: enregistrement de plusieurs entrevues, cassettes réécoutées et retranscrites, ou notes prises en entrevue immédiatement retranscrites, archivage des cassettes et de tous les documents.

#### 5.4.4. *Validité externe*

Elle concerne la généralisation potentielle des conclusions de l'étude. À ce sujet, Maxwell (1996) signale:

*(...) external generalizability is often not a crucial issue for qualitative studies. Indeed, the value of a qualitative study may*

*depend on its lack of external generalizability, in the sense of being representative of a larger population: it may provide an account of a setting or population that is illuminating as an extreme case or ideal type (...), the generalizability of qualitative studies usually is based, not on explicit sampling of some defined population to which the results can be extended, but on the development of a theory that can be extended to other cases.*

Yin (2003) souligne que la généralisation n'est pas automatique et présente à quelle condition elle est possible.

*A theory must be tested by replicating the findings in a second or even a third case, where the theory has specified that the same results should occur. Once such direct replications have been made, the results might be accepted as providing strong support for the theory, even though further replications had not been performed.*  
(Yin, 2003, p. 37)

De cette manière, les cas subséquents permettent au chercheur d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses explicatives, de les répéter et de les ajuster et alors, de les développer dans une théorie. Cette théorie finalement développée devient un véhicule pour la généralisation aux autres cas qui n'ont pas encore été développés.

De plus en plus, en analyse de cas et plus généralement en méthode qualitative, l'expression de "transférabilité" est davantage utilisée pour remplacer les expressions traditionnelles de validité externe et de généralisation (Lincoln et Guba, 1985; Guba et Lincoln, 1989). Cette transférabilité des résultats est possible, selon ces chercheurs qualitatifs, en autant que les chercheurs respectent certaines conditions comme:

Attacher une grande importance à la sélection des cas et des intervenants; à la description des cas étudiés, aux étapes de l'analyse afin que d'autres chercheurs puissent alors déterminer s'il existe des similitudes entre les cas étudiés et la situation qui les intéresse.

Les chercheurs doivent avoir une connaissance adéquate du contenu de la recherche afin qu'ils puissent déterminer l'existence suffisante de similarités qui rendent possible la transférabilité des inclusions à d'autres cas.

- Diversifier les cas par l'échantillonnage théorique pour augmenter le degré de "généralité" et donc le potentiel de transférabilité des résultats.
- Expliquer leur statut, leur rôle dans la recherche, car cela peut avoir une incidence sur les résultats.
- Fournir des informations détaillées des conclusions de la recherche qui spécifient le contexte unique de ce qui est recherché.

Au niveau des conclusions de cette recherche, il est possible d'envisager la transférabilité des résultats. Compte tenu du respect des trois autres formes de validité, de l'étendue des cas, de leur niveau d'approfondissement et de leur diversité, il est possible de démontrer la crédibilité des résultats et particulièrement d'envisager leur transférabilité générale à des situations de f/a dans le même type d'entreprises.



## QUATRIÈME CHAPITRE: ANALYSE INTRA-CAS

Ce chapitre vise à rendre compte de la richesse des données recueillies et à présenter les rapports d'analyse de chacun des cas étudiés. L'analyse intra-cas a été structurée en fonction des variables du cadre de référence théorique élaboré et a été effectuée à partir de deux grilles d'analyse, une de nature chronologique inspirée des phases du processus de f/a de Rousseau (1990), et une de nature synthétique inspirée principalement du modèle de management stratégique de Carrière (1990).

Ce chapitre de présentation des données est divisé en deux sections distinctes. Dans la première section, il a été convenu de présenter un portrait d'ensemble à partir de la nouvelle entité créée, du contexte concurrentiel et des deux entreprises impliquées dans la f/a sous étude. La deuxième section présente les données pour chacune des variables du cadre de référence théorique suivantes:

1. La vision;
2. Le diagnostic;
3. L'analyse de l'environnement;
4. Les motifs;
5. Les stratégies d'affaires;
6. Les structures;
7. Les fonctions;
8. La culture;
9. Le contrôle;
10. La performance.

Dans un dessein de faciliter la présentation des résultats, nous les présentons à partir de trois caractéristiques de notre cadre de référence théorique:

1. Synergies anticipées;
2. Synergies implantées;
3. Résultats.

Cette classification permet de faire ressortir l'ensemble des différentes caractéristiques du processus de réalisation des synergies dans le cas des f/a, d'en saisir les subtilités et de déterminer l'ampleur de la résultante.

## 1. CAS FASIDO

Fasido, c'est le mariage de deux entreprises issues historiquement de la chimie et qui ne se sont diversifiées que tardivement dans la pharmacie. Faco et Sido, entreprises qui se concentraient depuis les années 1990 dans les domaines clés de la pharmacie, de l'agrochimie et de la chimie industrielle, en sont arrivées à fusionner pour former une nouvelle société sous la raison sociale de Fasido en 1998.

### 1.1. Contexte concurrentiel

La naissance de Fasido résulte du recentrage stratégique entamé séparément par les deux entreprises dans le domaine de la santé humaine, animale et végétale aux dépens de la chimie industrielle. Le contexte dans lequel évoluent en 1998 Faco et Sido est défini par la mondialisation de la concurrence, par l'importance croissante du marché asiatique, par l'apparition de nouveaux concurrents sur les marchés en expansion comme la Chine et l'Europe de l'Est, par une concentration des fournisseurs et par une réduction constante des temps de cycles d'innovation.

#### 1.1.1. *Présentation de Faco*

Dans les années 1880, l'un de ses tout premiers médicaments connut un grand succès et fit la réputation mondiale des produits pharmaceutiques de Faco. Faco grossit par l'acquisition d'usines, par des participations et par l'achat d'autres sociétés. Au bout d'un long chemin, ce qui avait été autrefois une société exportatrice de produits très élaborés était devenu une entreprise mondiale exerçant ses multiples activités de recherche et de développement, de production et de distribution dans nombre de pays du globe. Suite au rachat d'une entreprise pharmaceutique majeure, Faco a procédé à sa plus grande réorganisation du portefeuille de participation qu'elle n'ait jamais connue. Depuis cette date, Faco s'est transformée d'un groupe centralisé en une société de portefeuille de gestion stratégique, au sein duquel les sociétés du groupe, les participations et les coentreprises jouissent d'une grande indépendance et

d'une grande liberté de décision, leur permettant de se concentrer sur la clientèle et les opérations commerciales. La fin provisoire de ce processus de transformation n'a pas empêché l'entreprise de continuer à s'adapter aux changements survenant sur les marchés et aux besoins de sa clientèle en fusionnant avec Sido.

### ***1.1.2. Présentation de Sido***

Sido est elle-même une entreprise issue d'une fusion en 1928 de deux sociétés qui avaient été créées dans les années 1800, l'une étant spécialisée dans les produits chimiques et l'autre ayant connu une forte diversification des produits dans le domaine pharmaceutique et chimique. Durant toute cette période jusqu'en 1970, Sido connut une prospérité indéniable surtout concentrée sur le marché national.

À l'arrivée du nouveau président en 1986, les sciences de la vie ne représentaient que le tiers du chiffre d'affaires. En l'espace d'une dizaine d'années, le nouveau président a réussi le recentrage de Sido, groupe chimiste, vers un groupe à dominante pharmaceutique dont plus de 80 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'extérieur de son pays. Suite à une série de différentes acquisitions et cessions durant la période de 1986 à 1995, Sido s'est trouvée positionnée sur deux piliers fondamentaux: les sciences de la vie (santé humaine: pharmacie et vaccins; santé végétale: agrochimie; et enfin, santé animale: pharmacie vétérinaire et nutrition animale) et la chimie, fibres et polymères. En 1998, le recentrage sur les sciences de la vie a encore été accentué par le désengagement définitif du groupe du secteur chimie. Un autre événement majeur est venu marquer cette volonté de recentrage, soit l'annonce, le 1<sup>er</sup> décembre 1998, de la fusion avec Faco, ce qui donna naissance à Fasido.

## 1.2. Vision

### 1.2.1. Synergies anticipées

Avec l'arrivée d'un nouveau vice-président, la vision chez Faco s'était encore précisée:

1. Focalisation sur les domaines clés de la pharmacie, de l'agrochimie et de la chimie industrielle;
2. Renforcement de la position sur les marchés les plus importants et les régions en expansion d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie;
3. Retrait des domaines d'activité où Faco n'était pas parmi les leaders mondiaux.

La vision qu'avait monsieur X à l'époque l'a amené à vendre plusieurs sociétés de participation et à procéder à des acquisitions, des *joint ventures* et des alliances stratégiques dans les domaines d'activités clés. La vision consistait à transformer une vieille entreprise chimique en société centrée sur les sciences de la vie. Au cours des douze ans qui ont précédé la fusion avec Sido, la vision stratégique du président était de plus en plus perceptible autour des points suivants:

1. Recentrage sur les sciences de la vie;
2. Désinvestissement du portefeuille chimique;
3. Internationalisation accrue de l'entreprise.

Cette fusion a été le fruit d'une longue préparation. Le président de Sido affirme qu'il y pensait depuis le début des années 1990. Son homologue chez Faco parlait, lui, d'une même vision stratégique. Ils ont eu en commun une même vision de l'avenir. Bien avant qu'il soit question de fusion, ils avaient déjà, l'un et l'autre, engagé leurs groupes respectifs dans une mutation destinée à transformer de vieilles entreprises chimiques en firmes centrées sur les sciences de la vie. Avec une vision stratégique similaire, Faco et Sido anticipaient des synergies de vision.

### **1.2.2. *Implantation des synergies anticipées***

Très tôt dans le processus, dès les premières discussions, les grands décideurs ont constaté que leurs visions s'accordaient et facilitaient le dialogue. Selon les hauts gestionnaires, la similarité de vision a permis une unification plus rapide des deux visions. Pour eux, la vision unifiée donnait un sens à l'action et a permis de conserver beaucoup plus d'employés, puisqu'elle a été diffusée abondamment, expliquée afin que les membres du nouveau groupe puissent voir par les yeux de la direction, comprendre ses choix et savoir où ceci les mènerait. L'unification de la vision, la présence de leaders crédibles et leur implication dans la diffusion de la vision ont permis le développement de synergies. Les hauts gestionnaires, cadres et employés ont tous insisté sur l'importance de la qualité des communications à ce stade.

### **1.2.3. *Résultats***

Selon des hauts gestionnaires de Faco et de Sido, l'unification des visions a contribué à la performance d'ensemble. Quant aux employés, certains de ceux-ci ont confirmé que la diffusion constante de la vision du nouveau groupe a donné un sens à leur action durant les grands changements. Selon eux, sans cette vision expliquée à tous les niveaux, la performance d'ensemble aurait été affectée de façon négative.

## **1.3. Diagnostic**

### **1.3.1. *Synergies anticipées***

Les hauts dirigeants de Faco et Sido percevaient que le diagnostic effectué avant la fusion contribuerait à la réalisation des synergies. Pour eux, une vérification diligente approfondie avant la transaction permettait la réalisation de synergies positives ou, du moins, réduisait la possibilité de création de synergies négatives lors de l'intégration: «Il n'y a pas eu de risque de surprise majeure liée à cette transaction

parce que les procédures de vérification diligente ont été, de part et d'autre, méticuleuses et terminées avant la transaction.» De plus, selon les hauts gestionnaires, le fait qu'un autodiagnostic ait déjà été effectué autour de différentes dimensions permet d'être un peu plus sûr de ce que nous cherchons.

### *1.3.2. Synergies implantées*

Faco et Sido ont procédé à une vérification diligente très détaillée que des hauts gestionnaires qualifient de vérification diligente offensive. Cette vérification a été beaucoup plus que légale et financière.

On constate une tendance, chez bon nombre de chefs d'entreprises, à prendre appui sur une vérification légale et financière. Aujourd'hui, certains vont plus loin en s'appuyant aussi sur une segmentation naturelle produit-marché. Pour nous, ce n'est pas suffisant, car on se prive de la possibilité d'exploiter d'autres synergies qui peuvent exister entre plusieurs activités.

La vérification a touché tous les aspects de l'entreprise et a été effectuée par une équipe expérimentée et multidisciplinaire. Les hauts gestionnaires rencontrés impliqués dans la vérification diligente ou ceux impliqués dans l'intégration insistent pour dire que l'équipe qui a participé à la vérification diligente incluait aussi des gens qui avaient participé à l'intégration. Ces derniers mentionnent que ce choix a été effectué pour éviter des risques de conflits. En effet, le chef de l'intégration croit qu'une des sources de conflit dès le début de l'intégration provient des données ou des perceptions erronées entre les équipes qui avaient participé à la vérification diligente et celles qui étaient absentes, mais qui étaient en charge de la mise en œuvre. Ces différences sont sources de reproches, de conflits entre les hauts gestionnaires des deux entreprises en processus d'intégration et peuvent nuire au développement de la coopération et au transfert des connaissances et des compétences. La vérification diligente a été faite à partir d'outils développés que les hauts gestionnaires n'ont pas voulu partager. Pour n'en citer qu'un, ils utilisent des

listes de vérifications détaillées comme guide lors de la vérification diligente. Ces listes peuvent contenir environ une cinquantaine de pages et concernent des centaines de points. La manière d'utiliser cette liste semble être importante. Les hauts gestionnaires et cadres impliqués insistent pour mentionner qu'il ne suffit pas que de cocher des cases et de répondre aux questions en équipes isolées. Des procédures d'utilisation sont expliquées au début. Pour les membres de chaque équipe, les objectifs poursuivis sont communiqués et des explications sont fournies sur la philosophie de cette vérification diligente. Selon les hauts gestionnaires, cela permet à tous les participants de connaître les buts de la vérification diligente, d'effectuer un transfert de connaissances des plus avertis aux moins avertis et de clarifier davantage les objectifs.

Cependant, ils insistent pour dire que les procédures ne sont pas suivies au pied de la lettre, car la liste de vérification s'ajuste en fonction de chaque transaction. Toutefois, l'ensemble des outils permet à la fois une vérification diligente de ressources intangibles et des ressources tangibles. Les principaux points examinés sont: la culture, la qualité du management, des ressources financières, des ressources humaines, des ressources physiques (site de production, marchés disponibles, etc.), des ressources organisationnelles (systèmes d'information, de contrôle, de formation interne des employés, etc.), des ressources technologiques (l'ensemble des technologies utilisées, de la recherche et du développement, des clients des produits, des marchés desservis, etc.)

### **1.3.3. Résultats**

La vérification diligente a été synergique, selon les hauts gestionnaires, dû au fait qu'elle a d'abord été réalisée par une équipe multidisciplinaire: «*The cross-checking of experts eliminates prejudices and biases. Competitive analysis can come as close to predicting the future as is humanly possible.*»; et qu'elle a été beaucoup plus que légale et financière. Le type approfondi de vérification diligente choisi a

permis d'anticiper en amont plusieurs problèmes possibles lors de l'intégration. Ainsi, l'équipe en charge de la vérification diligente a pu fournir à l'équipe en charge de l'intégration des renseignements inestimables qui ont servi de base à l'intégration réussie, comme, par exemple, des renseignements sur les réseaux de vente existants.

Toujours selon les hauts dirigeants concernés par la vérification diligente, l'approche choisie a permis de prendre en compte à la fois les risques et le facteur humain, ce qui a favorisé la coopération, de meilleurs échanges qui ont contribué aussi à la réalisation des synergies anticipées. La vérification diligente a été beaucoup plus efficace, précisent-ils, car elle était en continuité avec l'autodiagnostic exécuté avant la recherche de l'entreprise cible et qu'elle s'insérait dans une démarche rigoureuse commençant avec l'autodiagnostic, suivi par le *courtisage*, la vérification diligente, l'analyse de l'environnement et la préparation des plans d'intégration. En terminant, ces hauts gestionnaires précisent qu'ils ont, lors de la vérification diligente, valorisé aussi des données non financières et que cela a été synergique.

#### **1.4. Analyse de l'environnement**

##### **1.4.1. Synergies anticipées**

Faco et Sido étaient toujours considérées comme des conglomérats chimiques à cause du poids significatif de la chimie dans leur portefeuille d'activités. À ce titre, elles étaient sous-valorisées en bourse. Pour Facó et Sido, leur taille paraissait insuffisante sur un marché des sciences de la vie marqué par les fusions du britannique Glaxo avec son compatriote Wellcome en 1995, des géants suisses Sandoz et Ciba au sein de Novartis en 1996, etc. Avec leurs médicaments vieillissants, Facó et Sido n'auraient jamais pu rivaliser avec ces géants mondiaux du secteur. Même si Facó et Sido avaient eu de meilleurs bilans et des bénéfices plus élevés, cela n'aurait représenté pour eux ni sécurité ni garantie pour l'avenir. Les



hauts gestionnaires des deux entreprises se voyaient bien confrontés aux mouvances de l'économie mondiale. Ils étaient conscients qu'ils devaient s'adapter de façon à pouvoir plus que réagir passivement, manœuvrer activement et habilement pour l'avenir de leur entreprise, de ses actionnaires et de ses employés. La durée toujours plus courte des cycles d'innovation, parallèlement à la longueur du temps nécessaire au développement de nouveaux produits, sur un parcours régulièrement ponctué de crises conjoncturelles récurrentes, contraignent les hauts gestionnaires de Faco et Sido à penser à une manœuvre stratégique majeure dans le but de satisfaire la demande du marché et de la clientèle avec les bons produits. De plus, le bouleversement majeur, selon le président de Sido, est l'émergence du génie génétique, un développement scientifique majeur qui marquera le XXI<sup>e</sup> siècle et changera la façon de réaliser la recherche. La fusion avec Faco était perçue comme pouvant être synergique à ces niveaux.

#### *1.4.2. Synergies implantées*

La mondialisation de l'économie s'est précisée, la compétition internationale est devenue encore plus vive, avec pour corollaire une forte tendance des entreprises à la concentration et aux restructurations dans le but d'atteindre une taille critique mondiale sur les différents marchés. Afin d'être sûr que leurs stratégies prennent en compte les environnements dans lesquels ils évoluaient, Faco et Sido ont procédé à une analyse détaillée de plusieurs dimensions associées à l'environnement. Pour les hauts gestionnaires de Sido, les nouvelles caractéristiques de l'environnement économique font que l'information est devenue une arme stratégique. Une analyse de l'environnement a été effectuée avec un souci d'attacher de l'importance au mode d'acquisition de l'information et couvrant un ensemble de dimensions différentes telles que le marché et ses tendances, la législation frontalière, l'environnement légal, les exigences gouvernementales, la législation du travail, les tendances des clients et les concurrents de l'industrie pharmaceutique et autres. Pour donner un exemple, des hauts gestionnaires citent l'exemple du choix du siège social de Fasido qui fut fait à

partir d'une analyse de l'environnement fiscal qui a permis de choisir un pays plutôt qu'un autre.

#### **1.4.3. Résultats**

Selon les hauts gestionnaires de Faco et de Sido, des effets synergiques découlant d'une analyse approfondie de l'environnement ont eu un impact sur la performance d'ensemble. Selon eux, une spirale de synergies positives peut "s'enclencher" lorsque le choix de la f/a repose sur une analyse adéquate donnant des informations sérieuses, et qu'à contrario, une spirale de synergies négatives peut, dès la préfusion, affecter la réalisation des synergies futures lorsque l'analyse de l'environnement est mal exécutée ou esquivée.

### **1.5. Motifs**

#### **1.5.1. Synergies anticipées**

Selon des analystes financiers européens, l'opération de fusion a été dictée par des motifs défensifs. Faco et Sido, mal valorisées en bourse, constituaient des proies potentielles pour une OPA hostile. Les analystes constataient le même type d'handicap chez Faco et Sido à cause de la rentabilité insuffisante, du manque de produits phares dans le secteur pharmaceutique et du retard dans les biotechnologies. Il est sûr que le fait d'être malmenée en bourse en 1998 a été une des raisons ayant incité Sido à chercher un partenaire dans les sciences de la vie à travers Faco. Mais ce n'est pas le seul motif, car pour les hauts dirigeants de Faco et Sido, d'autres motifs viennent justifier la transaction. Et ceux-ci s'empressent pour confirmer qu'il ne s'agissait pas que d'une simple question d'économies de coûts. Le plus important, pour eux, était de tirer profit du grand potentiel des activités unies de Faco et Sido, de mettre de nouveaux produits sur le marché, de générer de la croissance. Faco et Sido, ainsi que leurs filiales respectives, étaient déjà présentes dans les secteurs pharmaceutique, phytosanitaire, chimique et de la santé animale. Dans le cadre de

cette fusion, un des motifs principaux de Faco et Sido était d'opérer un recentrage de leurs activités sur les sciences de la vie, ce qui serait synergique.

Notre volonté est de créer une entreprise nouvelle, de culture européenne et d'ambition mondiale, capable de profiter pleinement des grandes occasions offertes par les sciences de la vie au XXI<sup>e</sup> siècle.

Selon des hauts dirigeants, Faco et Sido n'auraient jamais pu rivaliser avec les géants mondiaux du secteur avec leurs médicaments vieillissants. Faco et Sido recherchaient alors une taille critique, car leur taille paraissait insuffisante sur un marché des sciences de la vie très dynamique.

Cette course au gigantisme se justifie par des économies d'échelle bien réelles dans la recherche et le développement. Les coûts dans ce domaine ont en effet été multipliés par dix en vingt ans: 500 millions de dollars seraient désormais nécessaires pour développer une nouvelle molécule. Le renforcement du principe de précaution implique par ailleurs une augmentation des contrôles et un accroissement des délais avant la mise sur le marché d'un nouveau produit.

### ***1.5.2. Synergies implantées***

Selon les hauts dirigeants, la fusion de Faco et Sido au sein de la nouvelle Fasido n'était par conséquent qu'une étape logique vers une entreprise mondialement reconnue, consacrée aux sciences de la vie, en mesure, dans ses compétences et ses capacités, de relever les défis des marchés à venir. En fusionnant, le nouveau géant Fasido n'a jamais perdu de vue qu'un des motifs principaux était d'innover davantage en lançant de nouveaux produits sur des marchés différents. Fasido disposait d'un budget de recherche et de développement qui s'élevait à trois milliards de dollars. Fasido était alors mieux placée tant dans la pharmacie que dans l'agrochimie où la concurrence, notamment américaine, effectuait des investissements majeurs. Des motifs précis ont, dès la période de *courtisage*, été discutés, car selon ces hauts

gestionnaires, il est important de comprendre très tôt dans le processus les motifs respectifs, car un défaut d'interprétation risque de dissimuler des divergences qui seront très coûteuses lors de l'intégration. Selon un haut gestionnaire:

Et les gens, je crois, avaient le sentiment que ni Faco ni Sido seuls allaient y arriver. Les gens de Sido ne parlaient que de ça, c'est-à-dire... parce qu'ils sentaient: on ne va pas y arriver! Et je pense que c'était pareil du côté de Faco. La fusion était vraiment souhaitée, désirée par les gens des deux sociétés.

Tout au long du processus de la f/a, les motifs définis, discutés et connus ont canalisé les actions des hauts gestionnaires. Par exemple, pour réaliser les synergies de croissance anticipées au niveau de l'augmentation des ventes, les hauts gestionnaires ont en priorité grossi les équipes de marketing, notamment aux États-Unis, et ont concentré leurs efforts de promotion, dans un premier temps sur les trois produits phares du nouvel ensemble: le produit A de Faco, les produits B et C de Sido.

### **1.5.3. Résultats**

Selon les hauts gestionnaires, l'alignement de l'intégration en fonction des motifs précis de la transaction a permis à Fasido de réaliser des synergies en disposant, par exemple, d'une force commerciale qui couvrait le monde et d'une plus grande capacité à l'innovation.

## **1.6. Stratégies d'affaires**

### **1.6.1. Synergies anticipées**

Les stratégies d'affaires de Faco et Sido, centrées sur la mise en marché de nouveaux produits de plus en plus centrés sur les sciences de la vie, étaient perçues au niveau des produits et des marchés comme très complémentaires par les hauts

dirigeants. «C'est également sur cela que repose la fusion avec notre partenaire Sido qui, depuis quelques années déjà, suit la même démarche stratégique que Faco. [...] les secteurs d'activités de Faco et Sido se complètent parfaitement.» Autant les hauts dirigeants de Faco et Sido affirmaient qu'ensemble ils disposeraient de la capacité d'innovation et de marketing nécessaire afin de pouvoir participer à la croissance et aux potentialités de rendement des sciences de la vie. Les synergies anticipées par les hauts dirigeants de Faco et Sido étaient à ce niveau reliées à la possibilité de développer des stratégies commerciales communes. Il semblait possible, par cette conjonction des idées, que naissent de nouveaux produits ainsi que de nouveaux services qui dépassent les limites actuelles des secteurs d'activités. Les hauts gestionnaires pensaient, par exemple, au diagnostic, à la prévention et à la thérapie, qui sont individuellement adaptés aux patients et à leurs prédispositions.

### ***1.6.2. Synergies implantées***

En associant les ressources de Faco et Sido, les synergies associées aux stratégies d'affaires se sont implantées. Par exemple, en regroupant

- les équipes de chercheurs et de spécialistes qui se complétaient dans les disciplines essentielles de la biologie, de la chimie et des domaines connexes;
- les réseaux étendus et les coopérations que chacun menait avec des sociétés et des instituts de recherches externes;
- les moyens financiers accrus qui permettaient de soutenir les activités de recherche et développement de plus en plus coûteuses;
- les capacités de marketing de chacun qui ont permis l'exploitation du potentiel de rendement des produits brevetés.

Cela a permis à Fasido de renforcer sa position et de développer des médicaments innovants, constituant un progrès dans le traitement de maladies répandues et de maladies graves. Fasido a bénéficié de l'apport de professionnels sachant gérer les questions de regroupement du portefeuille de produits, de réaménagement de projets de recherche et d'allocation plus optimisée des ressources financières. Les synergies se sont implantées, ajoutent-ils, grâce aussi à une amélioration quantifiable du travail

d'équipe, une prise de décision rapide, la mise à profit des meilleures connaissances scientifiques et des dernières technologies et une équipe de vente beaucoup plus puissante, qui ont augmenté de manière significative la capacité d'innovation et de production. La vérification diligente effectuée en profondeur a aussi contribué à l'implantation des synergies. En effet, les hauts gestionnaires précisent qu'en plus d'avoir obtenu des renseignements sur les produits, les aspects légaux et financiers, ils ont reçu des informations sur les processus clés, sur la façon dont le travail était organisé, sur la valeur ajoutée et ses répercussions. Pour eux, il n'était pas question de n'attacher de l'importance qu'à la complémentarité produits-marchés, mais aussi au processus et au comment ils devaient les combiner pour créer un avantage concurrentiel.

### ***1.6.3. Résultats***

Le succès de Fasido est, selon certains hauts gestionnaires et cadres, dû à la capacité qu'a développée l'entreprise de lancer sur le marché rapidement des produits brevetés à fort potentiel. Tous les efforts se sont concentrés sur la mise au point de ces produits, ce qui a aussi permis un rajeunissement du portefeuille de produits. Ces derniers ont été les moteurs de la croissance. Selon eux, des effets synergiques associés à l'intégration des stratégies d'affaires ont eu un impact sur la performance d'ensemble.

## **1.7. Structures**

### ***1.7.1. Synergies anticipées***

La complexité de la structure choisie n'a pas manqué d'étonner certains analystes financiers. L'état-major, avec environ deux cents cadres, définira les stratégies mais devra composer avec deux grandes directions opérationnelles: une pour les activités liées à l'agriculture, l'autre située dans un autre pays pour la pharmacie. La branche pharmacie aura un chiffre d'affaires de 15 milliards de dollars

et 75 000 salariés, tandis que la branche agrochimie aura un chiffre d'affaires mondial de 5 milliards de dollars avec 15 % du marché mondial. La structure double fut choisie, car pour les hauts dirigeants, elle permettra, de part et d'autre, de rechercher des alliances avec d'autres partenaires, financiers ou scientifiques, de réaliser de plus grandes synergies pour chacun des secteurs en identifiant plus clairement les objectifs et les responsabilités. À partir de cette double structure, d'autres synergies étaient perçues en procédant très rapidement à des premières nominations, sans sacrifier la rigueur. Parité oblige, l'activité pharmaceutique de la nouvelle entité a été confiée à un ancien de Faco, tandis que l'agriculture a été placée sous la direction d'un dirigeant de Sido.

### ***1.7.2. Synergies implantées***

Dès la fin janvier 1999, plus de 250 cadres connaissaient déjà leurs nouvelles fonctions dans la branche Fasido agriculture, et à peine un mois plus tard, un nombre identique de nominations a été officialisé dans la pharmacie. Le comité exécutif, le premier niveau de structure, avait déjà été annoncé fin 1998, suivi peu après des autres niveaux. Ces dirigeants n'ont pris leurs fonctions que neuf mois après. Selon des hauts gestionnaires:

Chaque fois qu'on choisissait quelqu'un dans une des deux sociétés, ça signifiait que la personne de notre société savait que, début 2000, elle n'avait plus de travail. Mais c'était une condition essentielle pour avancer, parce que, je veux dire, tant qu'on n'a pas de dirigeants, on ne peut rien faire.

Fasido a défini un processus de nomination qui a été suivi, piloté de près par la fonction ressources humaines aidée d'une armée de consultants. Fasido a essayé d'avoir un processus le plus structuré possible afin qu'il garantisse une certaine équité. Selon ces derniers:

Ce processus n'a rien d'extraordinaire, mais avant de nommer les gens, on commence par définir l'organisation, on définit tout de

suite le contenu et le profil des postes, on regarde les candidats, on analyse les candidatures, on prend une décision [...] Mais il y a un autre enjeu derrière ça, celui de l'équité... les gens sont très sensibles en ces périodes de fusion.

Même si les deux sociétés n'étaient pas encore fusionnées à ce moment-là, les directeurs ressources humaines dans les grands pays et dans les grandes fonctions avaient été nommés et devaient piloter ce dossier avec leurs homologues de l'autre société de manière très étroite. Pour éviter le favoritisme, un protocole strict a été mis en place: le profil de la fonction a été défini par la Direction des ressources humaines, la liste des candidats a été établie par le futur et l'ancien dirigeant, l'évaluation des candidats faisait l'objet d'un rapport écrit. Les choix s'effectuaient officiellement en fonction des compétences et dans la plus grande transparence. Pour garantir cette transparence, il incombait à ceux qui effectuaient les choix de prévenir les heureux et les recalés. En juillet 1998, déjà 800 postes à responsabilités avaient été attribués. Par exemple, en développant le plan d'affaires pour Fasido Pharma (pays X), l'équipe de gestion a défini une structure organisationnelle qui devait lui permettre de réaliser ses objectifs d'affaires. Les dirigeants de Fasido ont alors été en mesure de poursuivre leur processus de sélection afin d'identifier les personnes les mieux adaptées aux postes disponibles au sein de la nouvelle structure. Ce processus s'est déroulé de septembre 1999 à décembre 1999 pour le pays X.

Je veux que vous sachiez que le 1<sup>er</sup> janvier 2000, date qui était quinze jours après la création de Fasido, tout le monde avait des responsabilités établies ici à Fasido Pharma (pays X). Donc, en fait, quinze jours après la création de Fasido, l'organisation était totalement en place. Ce qui était quand même remarquable. Les gens qui n'ont pas été sélectionnés devaient quitter l'entreprise le 1<sup>er</sup> janvier de l'an 2000.

Pour en connaître davantage sur le déroulement du processus, mentionnons que dans un premier temps, chacun des vice-présidents désignés de Fasido Pharma (pays X) ont organisé dès le début des rencontres avec les employés de Faco et de Sido, afin d'expliquer la structure des postes qui relevaient directement d'eux, ainsi



que les changements organisationnels à leurs secteurs, mais sans procéder à aucune désignation.

Il est essentiel de comprendre que l'approche choisie pour la sélection fut une approche qui favorisait une communication ponctuelle, par niveau hiérarchique, effectuée au fur et à mesure que les choix étaient confirmés et que cela évitait les délais qu'aurait imposés une synchronisation entre les secteurs. Cette approche répondait au désir de voir les gestionnaires désignés au sein de Fasido Pharma (pays X) de non seulement participer, mais de devenir des joueurs clés du processus. Pour ce faire, les nominations devaient être officialisées et communiquées au fur et à mesure, afin que l'exercice puisse se poursuivre dans un ordre logique et surtout selon une méthode qui réunissait les meilleures conditions pour assurer une sélection juste, équitable, transparente et de qualité. L'accent fut donc mis sur les activités de sélection, plutôt que sur la synchronisation des nominations et des annonces. Les gestionnaires désignés par Fasido Pharma (pays X) avaient la responsabilité de communiquer la structure envisagée pour leur service, de recevoir les candidatures pour les postes sous leur responsabilité et d'en informer les ressources humaines, d'évaluer l'ensemble des candidatures et de prendre les décisions concernant la composition de leurs équipes respectives, avec l'aide des ressources humaines ou de consultants, au besoin. La sélection a été effectuée en cascade, par niveau hiérarchique, en débutant par les cadres supérieurs, collaborateurs immédiats des vice-présidents. Précisons cependant que les structures qui étaient diffusées au début permettaient de faire connaître la nature des postes disponibles, leur niveau, leur lien de supervision; toutefois, pour des raisons évidentes, aucune description de tâches n'était disponible alors, ni ne pouvait être déterminée de façon précise, et aucun titre n'était officiel avant que ne soit créée Fasido Pharma (pays X).

Le rôle du service des ressources humaines était

- d'assurer un suivi constant et vigilant sur l'ensemble du processus;
- de fournir tous les outils et documents nécessaires à chacun;
- d'être disponible pour conseiller et guider tous les intervenants;

- d'assurer la communication ponctuelle de toute l'information relative au processus (structure, annonce des nominations et des départs, etc.);
- de coordonner la logistique tout au long du processus ainsi que les activités d'après-fusion,

et celui des consultants se limitait à

- assister dans les sélections définitives;
- conseiller les gestionnaires et procurer de l'information sur les techniques d'entrevue;
- procurer assistance aux employés pour lesquels aucun poste n'avait été trouvé au sein de Fasido Pharma (pays X).

Pour Fasido Pharma (pays X), les postes étaient accordés selon les compétences y afférentes. Dans tous les cas, on tenait compte de l'équilibre entre les habiletés requises pour le poste et la manifestation de comportements constructifs.

L'évaluation des candidatures comportait les trois volets suivants:

1. Chaque gestionnaire de Faco et de Sido faisait, au besoin, une évaluation préalable des employés de son équipe, selon des critères précis;
2. Les gestionnaires désignés de Fasido Pharma (pays X) travaillaient avec ces premières évaluations, de même que les profils professionnels individuels, afin d'identifier les candidatures retenues pour chacun des postes disponibles;
3. Par la suite, les gestionnaires désignés de Fasido Pharma (pays X) procédaient, au besoin, aux entrevues, au cours desquelles les mêmes critères de sélections étaient à nouveau évalués.

Pour le responsable de l'intégration, les compétences propres aux postes étaient des préalables. L'expérience et le rendement antérieur ont aussi été revus en profondeur. Ces exigences n'ont pas constitué toutefois des conditions d'emploi suffisantes. En effet, certaines aptitudes supplémentaires ont été ajoutées afin de compléter les exigences essentielles. Voici donc les éléments et les compétences qui ont constitué les critères de sélection communs à la base de l'évaluation des candidatures.

Éléments à évaluer pour tous:

1. Expérience pertinente;

2. Compétences techniques ou spécifiques au poste;
3. Rendement des 18 derniers mois (ou depuis l'embauche si moins de 18 mois);

Compétences clés à évaluer pour tous:

1. Capacité à s'adapter au changement;
2. Capacité à développer et à entretenir des relations de travail positives et constructives;
3. Attitude positive et engagement envers Fasido Pharma (pays X);

Compétences clés additionnelles à évaluer pour les gestionnaires:

1. Savoir communiquer;
2. Savoir constituer des équipes performantes;
3. Être doté d'une pensée stratégique.

*Communication et annonce des décisions.*

1. Chaque employé était convoqué (avant les annonces) par une personne autorisée qui lui communiquait officiellement et de vive voix son statut personnel, à savoir si un poste avait été désigné pour lui au sein de la nouvelle société.
2. Chaque employé qui se faisait proposer un poste au sein de Fasido Pharma (pays X) avait 48 heures pour confirmer son acceptation.
3. Les annonces générales avaient lieu au fur et à mesure, le plus rapidement possible, par niveau hiérarchique (sans synchronisation entre les secteurs), par le biais de l'outil de communication qui avait été choisi.
4. Chaque vice-président désigné de Fasido Pharma (pays X) rencontrait son équipe pour présenter sa nouvelle structure dans son ensemble et discuter de toutes les questions que le processus ou la nouvelle structure avaient pu susciter.
5. Les annonces finales pour présenter l'ensemble de la nouvelle structure Fasido Pharma (pays X) étaient diffusées par le biais de l'outil de communication qui avait été choisi à cet effet.
6. Un programme visant à soutenir et assister les employés qui devaient quitter l'entreprise avait été prévu.
7. Un programme visant à soutenir et assister les employés de la nouvelle société dans leur période de post-intégration avait été prévu.

Le schéma du processus de sélection ainsi que les responsabilités générales de chaque intervenant utilisés par Fasido Pharma (pays X) apparaît à la figure 6 de l'annexe B.

### **1.7.3. Résultats**

Pour les hauts gestionnaires de Faco et Sido, les objectifs généraux étaient de créer rapidement une structure qui serait représentative des personnes les plus talentueuses des deux entreprises et qui serait cohérente avec les philosophies des deux entreprises en matière de gestion du personnel. Pays par pays, les responsables de l'intégration rappellent que le processus qu'ils ont suivi pour toutes les désignations a été conforme aux lignes directrices et aux pratiques qui ont été établies à l'échelle mondiale afin de faire en sorte que les résultats de la sélection fussent justes et équitables. Selon le responsable de l'intégration pour ces pays, la sélection a été juste, équitable, rapide, mais extrêmement rigoureuse, et l'objectif de rendre ces décisions aussi transparentes que possible a été atteint et cela a contribué à la réalisation des synergies anticipées au niveau de la structure.

On a mis l'accent sur, justement, "*the right people*" (...) on a eu un processus qui a été le plus transparent en matière de sélection du personnel et ceci a grandement contribué à la réalisation des synergies anticipées.

## **1.8. Les fonctions**

### **1.8.1. Synergies anticipées**

L'essentiel des économies prévues devait provenir des synergies anticipées en recherche et développement, des achats, des frais généraux et de la mise en commun du marketing et du réseau de ventes: au total, 1,4 milliard de dollars prévus sur trois ans. Ces synergies anticipées dépendaient, selon certains hauts gestionnaires et cadres, de la réalisation d'autres synergies anticipées reliées à une intégration adéquate des salariés. C'est pour cette raison, précisent-ils, qu'avant même que la fusion soit effective, des réunions entre représentants syndicaux et responsables du personnel ont été organisées, afin d'étudier les grands dossiers de la Gestion des

ressources humaines (emploi, rémunération, protection sociale, représentation des salariés, régimes de pension).

### ***1.8.2. Synergies implantées***

Début 1999, une équipe de responsables de l'intégration, dirigée par monsieur X pour l'agrochimie et monsieur Y pour la pharmacie, a été mise en place. Pour monsieur Y, il fallait fidéliser le plus rapidement possible les managers déstabilisés par le flottement de l'organisation en les associant le plus tôt possible à la fusion. Dès février 1999, plus de 120 groupes de travail associant plus de 1 800 personnes travaillaient sur la stratégie du futur groupe; 500 projets ont été identifiés et pilotés dans plus de 75 % des cas par leurs futurs managers. Tout au long de la mise en œuvre, d'autres nominations s'effectuaient de telle sorte qu'à l'été 1999, trois mille personnes étaient impliquées dans 250 groupes de travail mis sur pied, métier par métier, fonction par fonction, pays par pays, pour confronter les méthodes de Faco et Sido. Les groupes de travail devaient répondre à trois brèves questions dans leur formulation, mais grandes dans leurs conséquences: que faire? comment? avec qui? Dans l'optique d'une fusion rapide, il n'a pas été question pour les deux hauts dirigeants de l'intégration de chercher à redéfinir l'ensemble des processus de l'entreprise. Monsieur Y insiste sur l'importance de ne pas commencer à faire tout le travail de redéfinition des processus que les entreprises n'ont pas eu le temps de faire avant la fusion. Selon lui, il faut choisir entre deux processus déjà établis.

La tentation est forte, parce que vous regardez chacun des deux *process* et vous vous dites: mais finalement, il n'y en a aucun des deux qui est parfait... En général, notre optique, c'est: on prend un des deux et on le met en place... mais si vous voulez redéfinir les processus à l'occasion de la fusion en plus du reste, vous êtes morts!

Les groupes de travail étant déterminés pays par pays, nous jugeons intéressant de regarder de plus près le processus d'intégration pour un pays donné à

l'aide du tableau 14 présenté à l'annexe A. Les co-présidents nommés ci-dessus devaient élaborer des recommandations relativement à l'aménagement organisationnel, à la structure et à la grandeur de leurs secteurs respectifs, ainsi qu'une définition de leurs activités reposant sur les meilleures pratiques actuelles. De plus, les co-présidents agissaient à titre de parrains des sous-équipes d'intégration qui se concentraient sur les processus multisectoriels qui étaient essentiels à l'amélioration de la chaîne de valeur d'une société pharmaceutique. À cet effet, le tableau numéro 15 qui présente les sous-équipes d'intégration se trouve à l'annexe A. Comme il était nécessaire de coordonner les travaux des membres des équipes d'intégration, un membre de l'équipe centrale d'intégration agissait à titre de responsable de l'intégration. Les équipes devaient rendre compte de leurs travaux au responsable du groupe de travail du continent. Le processus d'intégration était évolutif et l'inclusion d'autres personnes était possible à mesure que le processus évoluait. Cette évolution était communiquée périodiquement aux employés de Faco et à ceux de Sido. Pour ce faire, un bureau de liaison de l'information était dirigé conjointement par le directeur des ressources humaines de Sido et le responsable des affaires juridiques de Faco (les deux provenaient du pays X), qui assuraient la communication rapide et simultanée des décisions et des résultats.

Les objectifs d'intégration des processus du pays X étaient de

- positionner Fasido Pharma du pays X en vue de son succès futur;
- faire en sorte que l'intégration s'effectue en douceur;
- créer et mettre en place des réseaux efficaces;
- déterminer des synergies et les réaliser;
- maintenir la continuité de leurs activités commerciales.

Pour ce pays, tout a commencé avec une réunion en mars 1999 où ce fut la première occasion qu'avaient les membres des deux entreprises de se rencontrer.

Différentes présentations furent effectuées pour faire le point sur l'intégration par

- le président de l'équipe d'intégration du pays X;

- le président du groupe de travail sur les opérations commerciales pour le continent dont relève l'équipe d'intégration du pays X;
- le vice-président des affaires médicales, membre du groupe de travail sur les opérations commerciales pour le continent;
- le conseiller général de Faco, qui a fait un exposé sur les directives juridiques qui sont préalables aux activités menant à la création de Fasido dans le pays X;

Une grande partie de la réunion a été consacrée au travail en sous-groupes où les discussions sur les fonctions et les processus ont commencé. Un code d'éthique avait été développé au préalable, car, selon les hauts dirigeants de Fasido, la combinaison de deux entreprises distinctes non seulement en une seule, mais en une meilleure société est une tâche très difficile. Le processus de prise de décision devait être guidé, selon eux, par un profond sentiment de ce qui est juste, équitable et adéquat, car toute décision peut avoir des répercussions sur la vie des personnes. Voici les lignes directrices diffusées pour arriver à prendre ces décisions:

1. Rigueur: les recommandations reposeront sur une analyse rationnelle et approfondie des faits;
2. Objectivité: les membres doivent adopter une attitude de neutralité absolue, les décisions doivent être communiquées avec la plus grande transparence;
3. Motivation: pour bâtir Fasido Pharma (pays X), il faut des personnes enthousiastes, dynamiques. Ces personnes doivent transmettre leur enthousiasme à leurs collègues, elles doivent faire preuve d'ouverture d'esprit et d'ambition;
4. Discipline: le respect du processus d'intégration et de ses principes est indispensable.

Comme pour l'intégration de Fasido dans tous les pays, le plan d'intégration de Fasido (pays X) avait compris la nomination d'un leader responsable de la gestion de ce processus; la mise sur pied d'un système de sélection permettant de choisir les individus qui feraient partie de la nouvelle organisation; la mise sur pied d'une structure de transition qui était très bien supportée par la haute direction de Fasido ainsi que par des faits et analyses. Cette structure pour le pays X, comme pour les autres pays, a été supervisée par un gestionnaire qui possédait une vision bien ancrée de la façon dont la valeur devait être créée. Comme pour l'ensemble de l'intégration des autres activités dans les autres pays, les hauts gestionnaires ont, tout au long de

l'intégration, accordé une importance capitale à une communication claire et fréquente. De plus, ces derniers ajoutent qu'ils ont mis l'accent, tout au long de l'intégration, sur le partage des savoirs et ont procédé à une intégration rapide de la Recherche et du Développement, ce qui, selon eux, leur a permis d'innover et de se différencier. Cette capacité d'échange, cette mise en œuvre rapide du partage des savoirs leur a été capitale.

Prenons un autre exemple, celui de l'intégration des ventes. Le plan d'intégration précisait les actions concrètes qui devaient conduire à la réalisation des synergies anticipées à ce niveau. De nouveaux revenus devaient être générés, dans un premier temps, provenant des ventes de produits de Faco aux clients de Sido et réciproquement. De plus, le nombre de représentants de Faco devait grandir plus particulièrement sur un continent où Sido était presque absente. Le plan d'intégration précisait avec beaucoup de détails quand et comment ces clients seraient approchés, le rôle de chacun, les produits de chaque équipe, l'offre intégrée en remplacement des offres précédentes, la politique de prix, la formation des équipes de vente, l'administration des ventes, la base clients, etc. Pour les hauts gestionnaires, il était nécessaire d'avoir des procédures de mise en œuvre du changement afin d'impliquer tous les employés et toutes les parties prenantes en tant que participants actifs au processus d'intégration des fonctions.

### **1.8.3. Résultats**

Les synergies anticipées au niveau de l'intégration des fonctions se sont réalisées car, selon des hauts gestionnaires, cadres et employés, Fasido a privilégié la communication, l'information et le dialogue entre la direction et les employés. La direction du nouveau groupe a joué la transparence et a fait circuler l'information, et cela a permis d'éviter toute perte de repère pour ses salariés. De plus, selon ce même témoignage, c'est la vision stratégique appuyée par ce travail précoce d'intégration des équipes qui ont aussi servi de levier à l'intégration des fonctions. Ce travail



accompli avant la transaction pendant au moins un an a donné envie aux salariés de travailler ensemble. Encore selon ces témoignages des cadres et des employés de Fasido, l'intégration des fonctions a été réussie et les synergies anticipées se sont matérialisées, car durant cette étape, les cadres et hauts gestionnaires ont su remplir une de leurs missions primordiales lors de l'intégration, qui consistait à surmonter l'incertitude qui règne suite à la fusion. Les cadres et employés confirment que les décisions qui furent prises très tôt dans le processus, concernant le personnel, pour clarifier leur situation, a été bénéfique, même synergique.

Quant aux hauts gestionnaires, ils concluent que l'intégration des fonctions ne tenait pas seulement à des économies de coût, mais aussi à chercher à tirer profit du grand potentiel des activités unifiées, comme de mettre de nouveaux produits sur le marché, de générer de la croissance. Certains d'entre eux ont précisé, en toute modestie, qu'ils avaient compris que l'intégration de leur secteur d'activité dépendait avant tout du savoir-faire, de la créativité et de la capacité de communication et d'apprentissage déployés dans les équipes. À la source du succès, il devait y avoir des collaborateurs qualifiés, motivés, disposés à apprendre et enthousiasmés par le nouveau groupe Fasido. Grâce à ces derniers, Fasido a pu concentrer ses efforts sur la mise au point de nouveaux produits brevetés à fort potentiel et, par là, le rajeunissement de sa gamme de produits.

## **1.9. Culture**

### ***1.9.1. Synergies anticipées***

Les dirigeants de Facó et Sido avaient constaté, après une analyse des valeurs des deux entreprises, l'existence de points communs et de certains autres points divergents assez importants. À partir de ce constat, le comité exécutif a posé certaines actions qui, en fait, reposaient sur une de leurs convictions, à savoir qu'une entreprise est plus efficace si elle a une culture relativement homogène. Ainsi, cette

augmentation d'efficacité envisagée permettait d'anticiper des synergies provenant d'une intégration culturelle réussie.

### **1.9.2. *Synergies implantées***

Durant toute l'année 1999, les hauts gestionnaires de Faco et de Sido ont consacré du temps à préparer l'intégration culturelle. Tout d'abord, les gens du comité exécutif se sont mis d'accord entre eux sur les valeurs qu'ils voulaient promouvoir au sein de la nouvelle entreprise.

Fasido a opté pour une nouvelle culture basée sur des valeurs issues d'un mélange des valeurs de Faco et Sido.

On a fait une analyse des valeurs des deux entreprises, on a vu qu'il y avait des points communs et divergents importants. Après cet exercice, on s'est dit, en tant que comité exécutif: quelles sont les valeurs qu'on pense importantes pour la nouvelle entreprise? Je pense que c'est un mélange des deux qui a abouti à une définition des valeurs de Fasido.

Les valeurs principales sont l'intégrité, l'honnêteté, le respect, la qualité, la valeur du service, le leadership, la croissance personnelle. Par la suite, plus de 200 hauts gestionnaires ont participé dès février 1999 à des séminaires organisés d'une durée de deux à trois jours, remplis d'activités variées allant même jusqu'au cinéma. Un travail préparatoire pour l'intégration culturelle avait déjà, à ce moment, été amorcé. Par la suite, des milliers de personnes ont participé à des réunions de deux à trois jours au cours desquelles tout était mis à contribution afin que les gens s'approprient les valeurs et en ressortent avec une meilleure compréhension des comportements différents des gens de Faco et de Sido. Fasido a beaucoup investi dès le début de l'intégration pour offrir des séminaires interculturels, puisque les gens de Faco et de Sido étaient majoritairement de deux nationalités différentes.

J'ai assisté à ces séminaires, j'ai trouvé que c'était remarquablement bien fait et très intéressant. [...] Je pense que ces choses-là ont contribué, justement, à ce que les gens de Faco et de Sido s'entendent mieux.

Ces séminaires, selon plusieurs participants, ont amené les parties à faire des efforts d'adaptation, à admettre que l'autre est différent et qu'il réagit de manière différente pour certaines raisons précises. Cette entreprise avait un grand respect des différences. Elle n'a pas cherché à les abolir, mais à les comprendre.

Pour ne citer qu'un exemple, l'efficacité professionnelle était essentielle dans la mentalité des gens de Faco. Ce souci une fois expliqué a incité les gens de Sido à améliorer leur processus de fonctionnement. Comme pour les réunions: les gens de Faco étaient très organisés et prévoyaient pour les réunions un ordre du jour, une durée, et veillaient à dégager des décisions au terme de chaque réunion, ce qui n'était pas toujours le cas pour les réunions des gens de Sido. L'implication du président et des hauts gestionnaires de Fasido a contribué à une intégration plus rapide des deux cultures et à créer rapidement un sentiment d'identité, de sécurité et de fierté. Une telle implication serait souhaitable, selon les hauts gestionnaires, pour diminuer le *merger syndrome*. Fasido avait une politique de communication axée sur les valeurs afin de les uniformiser et de rassembler les gens le plus rapidement. Selon les hauts dirigeants de Fasido, la transparence de la communication a joué un rôle dans le succès de l'intégration culturelle.

De nouvelles règles et procédures ont été adoptées afin d'accélérer l'intégration culturelle, elles ont pris en compte l'inquiétude des employés et le stress vécu par eux au moment de l'intégration. L'intégration culturelle a bénéficié du fait que Fasido a opté pour un système de gestion de la performance qui renforçait les nouvelles procédures, les nouvelles méthodes et incitait à un comportement positif. Au dire de hauts dirigeants et cadres, durant l'intégration culturelle, des synergies ont pris forme et se sont concrétisées, grâce à certains leaders qui, avec leurs

collaborateurs, ont créé une dynamique capable de vaincre les résistances, de stimuler, diffuser et encourager les efforts de changement.

### **1.9.3. Résultats**

«Le côté qui a réussi, c'est que les gens, un an après, ils étaient "Fasido".»

Après une période d'inquiétude du personnel sur son avenir professionnel au sein de la structure naissante est venue la volonté de connaître son vis-à-vis. Toutes les activités de définition, de communication des valeurs et de sensibilisation à travers un "mixage" des gens ont conduit à une ouverture d'esprit et à un climat de confiance qui a permis l'harmonisation des valeurs, le développement d'un sentiment d'identité, d'appartenance, de sécurité et une fierté chez tous. La création d'une nouvelle culture a permis d'éviter des guerres de pouvoir et d'éliminer des chasses gardées. «Étant donné qu'on avait éliminé les deux cultures puisqu'on en faisait une nouvelle, on se référait tout le temps à ça.»

La décision d'orienter les choses, de prendre en compte la culture systématiquement dans toute action ou décision, de la gérer et de la faire évoluer plutôt que de la laisser aller en espérant le développement d'une culture homogène a été synergique. Il est difficile de quantifier ces synergies associées au développement de la culture homogène, cependant les hauts gestionnaires soulignent que cette dernière a renforcé l'efficacité et la compétitivité de Fasido. Les synergies de croissance " $1 + 1 = 3$ " ne se seraient pas réalisées, selon ces derniers, sans la réussite de l'intégration culturelle qui avait été planifiée et initiée plusieurs mois avant le jour J de la fusion. De plus, les synergies de réduction de coût ont été favorisées par l'augmentation de l'efficacité engendrée par les synergies dites culturelles.

## 1.10. Le contrôle

### 1.10.1. *Synergies anticipées*

Lors de la vérification diligente, les contrôles internes exercés chez Faco et Sido ont été examinés avec attention. Les procédures utilisées par l'un et l'autre, la qualité et l'homogénéité du contrôle étaient perçues comme des éléments qui contribuaient non seulement à la validité des résultats financiers, mais aussi comme des éléments qui pouvaient favoriser la réalisation des synergies. En effet, la qualité du contrôle interne, selon le chef de l'intégration, fournit des renseignements sur les compétences des gestionnaires tandis que la nature des mesures de contrôle renseigne sur la stratégie utilisée.

De plus, pour le succès de l'intégration, les hauts gestionnaires percevaient l'importance d'avoir un contrôle, un suivi de ce projet hors du commun qui serait différent des opérations normales des deux entreprises et que la qualité de ce suivi affecterait la réalisation des synergies anticipées.

### 1.10.2. *Synergies implantées*

Les mesures de contrôle et de performance de Faco n'étaient pas fondamentalement différentes de celles de Sido, mais dans le détail, il n'y en avait pas deux qui se ressemblaient. «Les structures des comptes n'étaient pas de la même manière, donc en fait, l'indicateur de l'un n'était pas égal à celui de l'autre.» Mais dans leur for intérieur, les hauts gestionnaires savaient qu'ils cherchaient à mesurer la même chose et qu'il n'y avait pas de différences fondamentales.

De part et d'autre, les hauts gestionnaires et cadres de Faco et Sido opéraient dans des environnements où le système de mesures utilisé était multidimensionnel et leur permettait d'avoir des rétroactions régulières leur permettant ainsi de canaliser les énergies, les savoirs et les compétences de tous vers la réalisation des synergies

anticipées et les autres objectifs à atteindre. Le contrôle se décomposait en deux principaux axes: l'axe financier et l'axe stratégique, ainsi les mesures étaient tantôt reliés aux finances, tantôt reliés aux opérations et à la culture. L'intégration des mesures de contrôle s'est déroulée assez rapidement puisqu'elles étaient assez semblables. Dans les autres cas, les choix se faisaient après des discussions entre les gestionnaires:

Là où c'étaient les mêmes, on les a conservées; là où ce n'étaient pas les mêmes, on a discuté, on a essayé de sélectionner ceux qui semblaient le mieux répondre à notre stratégie, et là où les façons de faire ont changé, de nouvelles mesures de contrôle ont été définies.

### **1.10.3. Résultats**

L'intégration des mesures de contrôle assez similaires a contribué à la réalisation des synergies, mais selon des hauts gestionnaires de Faco et Sido, le programme de suivi des synergies chez Fasido, constitué d'un ensemble de projets, fut aussi un élément important dans l'atteinte des objectifs reliés aux synergies. Ce programme fut baptisé "*Easy Result Implementation*", mieux connu chez Fasido sous l'appellation "ERI". L'ensemble du suivi des 1 200 projets de Fasido suite à la fusion a été fait à partir d'une base de données développées qui permettait, selon des hauts gestionnaires de la finance chez Fasido, de suivre essentiellement, dans chaque projet, trois éléments importants:

1. Les synergies récurrentes, celles qui reviendront à chaque année;
2. Les coûts uniques, communément appelés *one time cost*;
3. Le nombre d'employés.

L'intégration des mesures de contrôle a consisté essentiellement à conserver un équilibre entre les mesures de contrôle pour le suivi des activités quotidiennes et celles pour le suivi de la réalisation des synergies anticipées. Le système de mesures déjà connu des deux organisations a permis, selon les hauts gestionnaires, d'harmoniser plus rapidement les mesures de contrôle en fonction des motifs de la transaction, de la stratégie d'affaire du nouveau groupe et des intégrations

structurelle, fonctionnelle et culturelle poursuivies. Également, selon eux, le suivi des différentes mesures présentées a été fondamental durant la période d'intégration et a contribué à la réalisation des synergies en permettant aux hauts gestionnaires de bénéficier en temps réel d'informations sur la progression de chacun des projets identifiés.

### **1.11. La performance**

Les analystes avaient parlé de cette fusion comme le mariage de l'aveugle et du paralytique, une alliance de faiblesse. Certains soulignaient que les deux sociétés étaient faibles, qu'elles n'avaient pas de palettes de médicaments susceptibles d'être agrandies. Dans les milieux boursiers, la perspective de voir se concrétiser cette fusion n'était pas enthousiasmante. Certains analystes financiers ont été jusqu'à dire que cette fusion n'était pas sensée et que Faco aurait dû rechercher un autre partenaire. À en croire ces premières réactions des milieux boursiers, le nouveau groupe n'avait donc aucune chance, à court terme, de présenter une rentabilité en ligne avec celle des majeurs de la pharmacie. Les lourds coûts de restructuration qui devaient s'ensuivre éloigneraient encore davantage une telle perspective. Ce scepticisme des analystes était fondé sur l'analyse des résultats des fusions précédentes. Contrairement à ces anticipations, les résultats de la fusion de Faco et Sido ont démontré qu'il était possible de créer un groupe plus dynamique et performant, capable de créer plus de valeur. À ce sujet, voici les résultats de performance un an après la fusion.

#### ***1.11.1. Résultats pour les actionnaires***

Les performances de Fasido ont été reconnues par les marchés financiers: le cours de l'action a augmenté de plus de 50 %. Les prévisions initiales concernant les synergies potentielles au sein du groupe Fasido se sont non seulement réalisées, mais ont été dépassées... Fasido a dépassé ses objectifs de l'an 2000, réalisant 516 millions

de dollars de synergies au sein de ses activités contre 480 millions de dollars initialement prévu.

Nous sommes fiers de pouvoir dire que la fusion a été un succès et que nous avons créé une nouvelle société ayant d'excellentes perspectives de croissance et de valorisation. Nous avons dépassé les objectifs d'économies et de synergies que nous avons annoncés lors de la création de Fasido.

Un an après la fusion, Fasido connaît une croissance de 51 % du résultat net dans les sciences de la vie, qui contribue au bénéfice net de 1,35 milliard de dollars pour un chiffre d'affaires de 24,75 milliards de dollars de l'ensemble du nouveau groupe, soit 63 % de plus par rapport au résultat pro forma de 1999. Fasido Pharma connaît une croissance supérieure à la moyenne du secteur. Son chiffre d'affaires s'élève à 19,3 milliards de dollars, soit une augmentation de 15,8 %.

#### **1.11.2. Résultats pour les hauts gestionnaires**

Des ajustements structurels dans le nouveau groupe et les suppressions de postes en découlant ont été nécessaires afin d'éviter les doubles emplois. Cependant, les décisions relatives aux hauts gestionnaires ont été prises rapidement. Le nombre de départs des hauts gestionnaires insatisfaits par la fusion a été réduit au minimum. Les congédiements ont été effectués de manière à ne pas envoyer des messages négatifs à ceux qui sont toujours là. Des programmes de soutien ont été mis en place.

Le programme d'options d'achat d'actions destiné aux hauts dirigeants a constitué un instrument qui a permis de rapprocher leurs intérêts à ceux des actionnaires et de les retenir. Étant donné la performance boursière, ces plans ont été bénéfiques pour eux.



### 1.11.3. Résultats pour les employés

Fasido a mis en place toutes les mesures nécessaires et a établi un dialogue ouvert et constant avec ses salariés et leurs représentants, dès que les plans d'action ont été suffisamment avancés. Les employés ont été avantagés par le fait que Fasido n'anticipait pas que des synergies de réduction de coûts basées sur des fermetures d'usine, des rationalisations entre services administratifs et commerciaux, des fusions de filiales et des suppressions massives d'emplois. Fasido avait compris que ces suppressions étaient, dans un premier temps, relativement faciles et productives, mais rapidement, l'exercice avait ses limites. Le nouveau groupe Fasido a misé qu'il pourrait sortir, à un rythme soutenu, des molécules innovantes susceptibles de se transformer en produits vedettes et que la performance proviendrait des synergies de croissance plutôt que de celles de réduction de coûts. Ce faisant, une attention particulière a été accordée aux employés.

Au niveau des employés, voici quelques résultats :

1. Augmentation de l'implication des employés;
2. Dans plusieurs pays, Fasido s'est classée dans les 15 premiers meilleurs employeurs suite à des sondages menés auprès des employés;
3. Augmentation de l'indice de satisfaction: les employés ont l'impression d'avoir une meilleure qualité de vie, ils ont l'impression que l'entreprise était meilleure plutôt que nouvelle;
4. Les employés n'ont pas été victimes de rationalisation massive. Sur 95 800 employés avant la fusion, seulement 2 300 avaient perdu leur emploi un an après la fusion;
5. Des réductions d'effectifs gérées de manière éthique et responsable sur le plan social;
6. Les salariés ont profité du fait que Fasido croyait fermement au rapprochement des intérêts de ses salariés avec ceux des actionnaires. Un programme mondial d'actionnariat salarié a été développé et plus de 29 000 employés éligibles, soit 34 % des salariés, ont bénéficié d'un prix de souscription plus bas.

#### 1.11.4. *Pour les clients*

Fasido a pu se concentrer sur des produits stratégiques, porteurs de forte croissance. Les ventes de ces produits représentaient 37 % du total des ventes de médicaments de prescription, contre 28 % l'année avant la f/a. Parmi ces produits stratégiques, certains ont été lancés sur de nouveaux marchés et ont été autorisés pour de nouvelles indications au cours de cette première année. Les clients ont bénéficié de la forte croissance alimentée par ces produits. Des médicaments comme un anti-allergique, un autre pour le traitement des thromboses veineuses profondes, un anti-cancéreux dans le traitement de seconde ligne du cancer du poumon à petites cellules ont permis d'améliorer la qualité de vie de plusieurs patients. L'augmentation de la capacité d'innovation et de la productivité chez Fasido lui a permis de lancer, un an après la f/a, de nouveaux produits pour le traitement des diabètes de type I et II, de l'ostéoporose et un vaccin pédiatrique innovant. L'amélioration de la gamme de produits de Fasido suite à la f/a a été synergique pour les clients.

## 2. CAS ALPHA-BÊTA

### 2.1. Contexte concurrentiel

Tout au long de l'analyse de ce cas, Alpha- désigne l'entité légale de l'entreprise numéro un du secteur de la grande distribution alimentaire qui a fusionné avec Bêta. Quand il est question de la nouvelle entreprise issue des deux, l'appellation Alpha+ est utilisée.

Le secteur dans lequel évoluent Alpha- et Bêta était en pleine mutation. Le géant mondial Wal-Mart venait de racheter quelques mois auparavant le troisième groupe de distribution britannique. Pour faire face à ce nouveau cadre concurrentiel et ne pas se laisser "avalé", Alpha- et Bêta devaient s'organiser. Ainsi, les deux

entreprises ont fusionné le 31 août 1999 pour donner naissance à un géant dans le domaine de la grande distribution alimentaire.

### **2.1.1. *Présentation d'Alpha+***

L'opération de fusion a mené à la combinaison du numéro un (Alpha-) et du numéro deux (Bêta) du secteur. Le nouvel ensemble qui apparaît sous le nom Alpha+, compte au total plus de 10 000 magasins, qui vont de l'hypermarché au magasin "discount" (dont les enseignes Alpha, Gamma, Delta et plusieurs autres). Avec plus de 110 000 personnes dans le pays X, 130 000 autres personnes dans le monde et un chiffre d'affaires de plus de 70 milliards de dollars, ce nouveau duo fait figure de mastodonte.

Alpha+ se distingue aussi par sa forte implantation à l'international, supérieure à celle de Wal-Mart. Alpha+ est présente dans plus de 26 pays et est leader dans plus de dix de ces pays. Alpha+ exploite plus de 680 hypermarchés, 2 260 supermarchés et 3 120 magasins discount. Le nouveau géant peut se vanter d'avoir plus de deux milliards de clients à travers le monde et une plateforme mondiale d'achats reliée à 50 000 fournisseurs, ainsi qu'un portail ouvert sur Internet avec un supermarché et une banque en ligne. Alpha+ est devenue une "*world company*".

### **2.1.2. *Présentation d'Alpha-***

Alpha- est une entreprise qui a créé un nouveau modèle de commerce en ouvrant le premier "hypermarché" en 1963, où l'on proposait tous les produits de consommation courante sur une surface de 2 500 mètres carrés. Il offrait tout sous le même toit, à savoir du frais et du non frais, du bazar et de l'alimentaire, du textile et de l'électroménager, etc., des prix discount, des pompes à essence en libre-service, de grands chariots à roulettes et un espace de stationnement avec plus de 350 places (pour les deux fondateurs, l'avenir était au tout automobile: «*No parking, no business*»). En 1966, les compétiteurs furent bouleversés de voir Alpha- ouvrir une

surface de plus de 10 000 mètres carrés qui offrait plus de 20 000 produits avec 50 caisses, 2 500 chariots et 2 000 places de stationnement. De 1963 à 1968, Alpha– s’était concentrée sur son marché domestique pour finalement s’implanter en 1969 à l’étranger. Dès ce moment, la croissance d’Alpha– s’accéléra avec son entrée à la bourse en 1970. Alpha– possédait en 1998, dans le pays X, plus de 1 290 points de vente qui pour la plupart, étaient gérés de manière intégrée. Tout au long de son développement, Alpha– a su créer une image forte et se montrer innovante, par exemple en créant les univers de consommation au sein de ses magasins et en développant une offre de services globale (financement, assurances, vacances, spectacles, etc.).

### **2.1.3. *Présentation de Bêta***

L’histoire de Bêta commence en 1961 quand l’entreprise familiale X s’allie avec six autres grossistes. Le père et son fils avaient proposé à ces derniers la création d’une société pour la promotion et l’exercice des méthodes modernes de distribution et de standardisation, chargée de reprendre en gérance libre des actifs contre un loyer. Bêta est devenue une société de participation détenant en France et à l’étranger le contrôle de sociétés de distribution de produits alimentaires et non alimentaires, de commerce de gros et de détail (hypermarchés, supermarchés, magasins de maxi-discount et commerces de proximité) ainsi que d’entreprises dont l’objet est connexe. En 1979, Bêta fait son entrée à la bourse et, en 1980, se développe rapidement à l’international dans plus de six pays.

Bêta, issue d’un rapprochement de grossistes, a donc développé à travers toutes ces années un savoir-faire en amont (logistique, négociations, achats, etc.), et en le valorisant par la création d’une grande variété de magasins. Plusieurs de ses magasins étaient franchisés, ce qui permettait de diminuer ses immobilisations d’actifs.

## 2.2. Vision

### 2.2.1. *Synergies anticipées*

Les hauts gestionnaires d'Alpha- parlent de similarité de vision entre les deux présidents impliqués dans la transaction. Pour eux, ils se connaissaient bien et avaient simultanément développé leur groupe respectif d'une manière parallèle, commençant à peu près en même temps leur internationalisation, développant le modèle de l'hypermarché à quelques années de différence. «On avait deux présidents qui avaient une vision commune, qui consistait à dire que leurs affaires devaient poursuivre leur croissance à l'international, sur plusieurs formats de la distribution.»

Le discours stratégique d'Alpha- et de Bêta, très proche l'un de l'autre, devait favoriser la réalisation de synergies en permettant aux différentes équipes de se comprendre.

### 2.2.2. *Synergies implantées*

Afin que cette similarité de vision puisse faciliter la génération de synergies, un système de communication interne dédié à la fusion fut mis rapidement en place. Ce système comprenait

- un journal mensuel dédié à cette transaction, présentant la vision, les faits marquants, des interviews de collaborateurs;
- un Intranet dédié à la fusion, qui diffusait de l'information reliée aux nominations, aux organisations et aux changements d'enseigne. L'outil était interactif;
- une "centrale argumentaire" dont le schéma apparaît à la figure 7 de l'annexe B, répondait aux questions les plus souvent posées et s'assurait que tous portaient bien le même message.

### 2.2.3. *Résultats*

La similarité de vision perçue et la diffusion de celle-ci n'ont pas donné tous les effets escomptés. Une différence entre les deux a certes freiné la réalisation des synergies anticipées. En effet, Alpha- s'était développée autour d'un format roi, l'hypermarché, alors que Bêta avait d'emblée choisi de se développer sous plusieurs formats de magasin: les hypermarchés, les supermarchés ou à discount pour le commerce de proximité. Ce n'est que plus tard, et quelques années avant la fusion, qu'Alpha- a commencé à évoluer et s'est rapprochée d'une certaine manière de la vision stratégique de Bêta. Plus précisément, ce n'est qu'en 1998, avec l'acquisition d'une autre entreprise, qu'Alpha- a décidé de développer à l'international non seulement des hypermarchés mais aussi des supermarchés. Selon les hauts gestionnaires, cette différence aurait affecté un peu la réalisation des synergies anticipées autour de l'intégration des visions. Le plan de communication ne contenait pas assez de précision pour les différents acteurs impliqués de chaque côté.

## 2.3. **Diagnostic**

### 2.3.1. *Synergies anticipées*

Il avait été perçu dès le départ par les hauts gestionnaires que la vérification diligente ne serait pas trop difficile à effectuer.

Il n'y a pas eu de problèmes parce que ces entreprises étaient des entreprises très saines. Alpha- et Bêta avaient des communications financières très fortes avec des réunions d'analystes très fréquemment. Donc il n'y avait aucun souci pour les deux raisons suivantes: premièrement, les deux présidents se connaissaient très bien, avaient une parfaite confiance l'un dans l'autre; deuxièmement, le président de Bêta est resté un des principaux actionnaires d'Alpha +.

Les hauts gestionnaires nous ont fait remarquer que même dans ces conditions favorables, les deux équipes ont pris le temps de réfléchir. Ce rapprochement a toujours respecté un excellent équilibre entre pragmatisme et vision stratégique. La vérification diligente n'a pas été escamotée sous prétexte d'une grande compatibilité entre les deux présidents. Cette vérification diligente intégralement menée a contribué à la réalisation plus rapide des synergies anticipées, plus particulièrement celles reliées aux achats. La vérification diligente devient l'occasion d'anticiper plusieurs problèmes reliés à l'intégration. La vérification diligente prend davantage de sens et de force puisqu'elle sert de base à la préparation des plans d'intégration et, surtout, à préparer des plans pouvant être mis en œuvre rapidement dès le jour J. Selon ces hauts gestionnaires, effectuer une bonne vérification diligente crée une dynamique synergique.

### ***2.3.2. Synergies implantées***

La vérification diligente a été effectuée par une équipe de hauts gestionnaires, de cadres et d'employés des opérations. L'équipe multidisciplinaire s'est attardée, en plus des considérations financières et légales, à comprendre les complémentarités de savoir-faire perçues, l'offre marchande et commerciale, la logistique, les systèmes d'information, les achats. De plus, l'équipe a tenté de comprendre la dynamique de groupe et la dynamique humaine de l'autre entreprise. Les marchés ont été étudiés, marché par marché, pays par pays, assortiment par assortiment afin de pouvoir quantifier des synergies. Des listes de vérification ont été utilisées par ces équipes. Le rôle de chacun a été bien défini, étant donné la brièveté des échéances. Les hauts gestionnaires d'Alpha- cherchaient à obtenir le plus d'informations possible afin d'aborder de façon plus sûre l'intégration. Ils cherchaient aussi à identifier quelles concordances existaient entre les deux entreprises: concordance stratégique, concordance au niveau du marketing, des achats, des opérations, du management, des finances, des investissements, etc. Plusieurs

entrevues ont aussi été effectuées par des hauts gestionnaires aidées des Ressources humaines et de consultants afin d'évaluer de futurs gestionnaires du nouveau groupe.

### **2.3.3. Résultats**

Selon des hauts gestionnaires et des cadres intermédiaires, il est sûr que la vérification diligente a contribué à la réalisation de certaines synergies, comme celle des achats, et a contribué à la préparation de l'intégration. Cependant, certains hauts gestionnaires mentionnent que l'harmonisation des systèmes d'information, par exemple, a pris beaucoup plus de temps que prévu et que la phase de la vérification diligente aurait pu, à ce chapitre, être mieux exécutée. D'autres ajoutent que:

Deux ans après la fusion, on ne fonctionnait pas encore avec les logistiques optimisées, c'est-à-dire que la mise à niveau de la logistique du nouveau groupe n'était pas complètement achevée.

Ils font remarquer que ces difficultés auraient pu être amoindries par une vérification diligente encore plus profonde au niveau des systèmes d'information, qui aurait permis d'apprendre davantage sur cet aspect au niveau de l'autre entreprise. Ainsi terminent-ils en ajoutant que la vérification diligente a été bénéfique pour la réalisation de synergies et qu'ils se fonderaient davantage sur elle désormais.

## **2.4. Analyse de l'environnement**

### **2.4.1. Synergies anticipées**

Le commerce mondial vivait au début des années 1980 de vrais bouleversements. La mondialisation est devenue un fait qui s'impose à tous les distributeurs. Elle est sous-tendue par l'émergence d'une classe moyenne mondiale, dotée d'une conscience nouvelle forgée par la liberté de se déplacer, de choisir, de penser ce qu'elle veut et donc d'acheter. Chaque individu devient à la fois mondial et local. Cela se voit dans l'homogénéisation des goûts et des modes. Cela explique



l'internationalisation rapide des enseignes. Ce phénomène pousse les distributeurs à la globalisation avec, depuis le début des années 1990, une nette accélération. Alpha- œuvrait à l'international depuis une vingtaine d'années et était devenue mondiale depuis sept ans. L'année avant la fusion, Alpha- était le seul distributeur qui opérait sur tous les continents.

La globalisation de la distribution avait attiré un certain nombre de concurrents internationaux et stimulé plusieurs autres acteurs locaux. Le rythme d'expansion plus rapide, la politique de marque propre, les nouveaux systèmes, les outils logistiques et la théâtralisation dans les magasins avaient augmenté l'investissement initial nécessaire au démarrage de chaque magasin. À partir de cette analyse d'environnement, la fusion entre Alpha- et Bêta prenait tout son sens. Dans une phase naissante de consolidation des enseignes, les hauts gestionnaires d'Alpha- et de Bêta anticipèrent des synergies en combinant immédiatement les deux entreprises. Elles devaient provenir du fait que le cumul des volumes traités devait permettre d'utiliser les outils et les techniques de distribution les plus performants, qui à leur tour, donneraient une optimisation de la rentabilité.

#### **2.4.2. *Synergies implantées***

Dans cet environnement, l'hypermarché et le supermarché apparaissaient comme les deux standards de la distribution alimentaire. L'hypermarché représente aujourd'hui un format de magasin bien reconnu et devient de plus en plus comme une référence dans le monde. C'est un magasin flexible, traitant de gros volumes, dont les assortiments évoluent avec la consommation dans chaque pays et qui s'adapte bien aux divers cycles économiques. Quant au supermarché, c'est un concept plus mature, avec les assortiments plus locaux puisque plus tournés vers l'épicerie et les produits frais, mais aussi avec un concept de référence pour chaque pays. En combinant les deux entreprises, Alpha- et Bêta travaillaient chaque jour à l'amélioration et l'adaptation de leurs hypermarchés. Leur combinaison paraissait (pour les hauts

gestionnaires) répondre au mieux à leur désir d'accroître leurs parts de marché. Cette combinaison avait été décidée après une analyse sérieuse de l'environnement, autant par Alpha- que par Bêta, autour de plusieurs dimensions. Les principales évoquées par les hauts gestionnaires peuvent être divisées entre celles reliées à l'analyse du marché et celles reliées à l'environnement tâche. Ainsi, aussi bien le marché local, national et international que l'environnement légal, les fournisseurs, la législation du travail, la fiscalité, les canaux de distribution, les clients, les concurrents de l'entreprise et les syndicats de l'entreprise, sont examinés.

### **2.4.3. Résultats**

Les synergies associées à la nouvelle taille ne se sont pas réalisées aussi vite que prévu. La centralisation des achats, par exemple, a été perçue comme bénéfique, mais elle se heurta à la présence mondiale du groupe. Alpha+, présente dans plus de 26 pays, doit adapter son offre localement. Alpha+ a perdu, durant les dix-huit premiers mois, des parts de marché face à ses concurrents dans le pays X où les deux entreprises étaient numéro un. La concurrence difficile sur les marchés étrangers, sans compter la situation économique en Argentine et au Brésil qui n'est guère reluisante, n'a pas aidé la situation. Cependant, la conjoncture aurait pu frapper plus durement Alpha+ n'eût été l'analyse de l'environnement effectuée au préalable. Celle-ci a permis de restreindre des effets antinergiques pouvant être associés à une mauvaise analyse de l'environnement.

## **2.5. Motifs**

### **2.5.1. Synergies anticipées**

Alpha- savait qu'en retirant Bêta du marché des acquisitions, il soustrayait à ses compétiteurs le seul opérateur capable de donner à son repreneur les clefs du continent sur lequel opérait Bêta. Mais la menace que les concurrents étrangers faisaient planer sur le continent n'était pas le seul motif du rapprochement. **L'atteinte**

de la taille critique pour rester dans le cercle de ceux qui ont une stature mondiale était envisagée comme nécessaire par Alpha– et Bêta. De plus, la fusion permettait à Alpha+ de négocier d'égal à égal au niveau international avec des géants qui sont devenus complètement incontournables dans le monde des distributeurs. Ces derniers pesaient plus fortement dans les relations commerciales et imposaient leurs prix (exemple: Danone, Sony, Nestlé, etc.). Il était donc perçu que la taille critique pourrait permettre une réduction des coûts par un plus grand pouvoir d'achat.

Les hauts gestionnaires d'Alpha– anticipaient des synergies reliées à l'atteinte de la taille critique et à l'augmentation des volumes. La course aux volumes pour gagner des parts de marché se traduit par une tendance à la baisse des prix et par la nécessité de promouvoir le marketing. Par exemple, l'arrivée de Wal-Mart, leader mondial, devait accélérer la guerre des prix et le mouvement de concentration. Confrontés par de grands groupes étrangers, les deux distributeurs du pays X ont préféré unir volontairement leurs forces avant d'être avalés contre leur gré.

### **2.5.2. *Synergies implantées***

Les motifs ont été largement expliqués autant pendant de petites réunions que dans plusieurs communiqués sur Internet ou dans le journal. Ci-dessous apparaît une citation tirée d'un de ces communiqués. Alpha+ misait sur une diffusion profonde des motifs pour mobiliser davantage le personnel.

Nous étions sur notre orbite en qualité professionnelle, mais celle-ci était trop basse. C'est la raison de notre fusion, de notre saut quantique. Pour ne citer que deux chiffres, nous faisons un peu plus de deux milliards de dollars d'investissements par an. Désormais, ce sera plus de quatre, auxquels s'ajouteront les moyens nécessaires si des opportunités d'acquisition se présentent.

### **2.5.3. Résultats**

La fusion avec Bêta a permis à Alpha– d’accélérer son développement et d’accroître sa visibilité internationale avec l’existence d’un réseau mondial (passage d’une présence dans 20 pays à une présence dans 25 pays). De plus, cette transaction a créé une nouvelle base de départ qui ouvrait au groupe un boulevard de développement et lui permettait d’être le leader sur le marché domestique. La fusion Alpha– avec Bêta a permis d’atteindre la taille critique ainsi que la réalisation de certaines synergies. Mais l’atteinte de la taille n’a pas signifié automatiquement la réalisation des synergies opérationnelles anticipées. Par contre, le fait d’intégrer toute la transaction en ayant toujours à l’esprit les motifs a permis, selon les hauts gestionnaires, de créer une dynamique synergique qui a contribué à la performance d’ensemble.

## **2.6. Stratégies d’affaires**

### **2.6.1. Synergies anticipées**

Des synergies étaient anticipées du fait de la complémentarité géographique d’Alpha– et Bêta et aussi parce que la fusion permettrait de faire jouer à plein les savoir-faire complémentaires des deux enseignes. Spécialement, la logistique pour Bêta et les concepts marchands pour Alpha–.

Alpha– s’était imposée comme un groupe fortement intégré et centralisateur, très internationalisé, passé maître dans la gestion du format roi, l’hypermarché, et inventeur de la plupart des avancées dans le marketing des magasins. Alpha– était historiquement tournée vers la vente, la mercatique et le management international. Alpha– était vraiment un spécialiste de l’innovation marketing: produits, publicité, techniques de vente.

Bêta, née du rapprochement de grossistes, était l'héritière de ses racines. Ayant développé une plus forte expertise dans l'achat et l'approvisionnement des magasins que dans la vente au public, Bêta se retrouvait à la tête d'une multitude de magasins de toutes tailles (hypermarchés, supermarchés, supérettes, magasins de proximité) dont bon nombre en franchise. Ainsi très orientée vers l'amont, Bêta avait mis en place une logistique intégrée, maîtrisant tous les coûts intervenant sur l'approvisionnement et le stockage. Afin d'optimiser sa chaîne logistique, Bêta s'était diversifiée dans tous les types de surface de vente. Bêta avait d'abord développé cette stratégie dans le pays X et puis l'avait utilisée pour croître dans les pays voisins sur l'ensemble du même continent, soit seule, soit en franchise ou en partenariat avec des opérateurs locaux, pour devenir leader dans cette zone. Malgré qu'Alpha- s'était développée en mono-format et avait privilégié surtout la croissance interne tandis que Bêta s'était développée en petits formats et par croissance interne, externe et par franchises, les hauts gestionnaires mentionnaient qu'en termes de stratégie de développement d'affaires, il n'y avait pas de différences majeures. L'apport supplémentaire du parc d'hypermarchés de Bêta dans le monde (251) devait permettre, selon les dirigeants, des réductions de coûts significatives. Alpha+ espérait que l'intégration en douceur des stratégies d'affaires se traduirait par une augmentation d'environ dix pour cent du nombre de clients et une hausse au moins égale du chiffre d'affaires.

### **2.6.2. *Synergies implantées***

La stratégie d'implantation était centrée sur le format-roi, l'hypermarché déjà présent dans 21 pays, devait poursuivre ses prises de part de marché sur trois continents. La généralisation de l'enseigne dans les pays devenait une priorité en l'an 2000. Le choix de l'enseigne Alpha+ pour l'ensemble des hypermarchés du nouveau groupe a été décidé dans le but de bénéficier au maximum des synergies offertes par un réseau mondial s'appuyant sur une marque unique (marques propres, promotions mondiales). Alpha- a transféré son concept aux équipes de l'enseigne Delta qui

appartenait à Bêta. Ces dernières ont été elles-mêmes en charge des changements d'enseigne de leurs magasins. Alpha+ a donc choisi une enseigne mondiale pour le nouveau groupe et le concept d'Alpha- a été étendu à l'ensemble des hypermarchés Delta existants lors de la fusion, ce qui devait permettre une progression des ventes, notamment sur la partie non alimentaire. L'avenir d'Alpha+ en termes de merchandising et d'innovation, par exemple le développement des services (financement, assurances, vacances, spectacles) et la création d'univers alimentaires et non alimentaires, était par cette combinaison prometteur.

Selon les hauts dirigeants d'Alpha-, ce transfert de savoir-faire commercial devait être facilité par des méthodes et organisations innovantes. Alpha+ a étendu à l'ensemble de ses magasins la transversalité, donnant plus d'autonomie aux chefs de rayons. Ces derniers passaient auparavant un temps important à la négociation avec les fournisseurs; avec ces changements, ils pouvaient consacrer beaucoup plus de temps à l'optimisation de l'offre en magasin et au management de leurs équipes. Ils étaient appuyés par cinq responsables transversaux, chacun spécialisé dans un domaine précis: commercial, marketing, flux et organisation, ressources humaines et contrôle de gestion. Ils étaient les garants des bonnes pratiques d'Alpha+. Dès lors, les structures centrales géraient l'ensemble des négociations pour plus d'efficacité et d'homogénéité. Le management du magasin, selon des hauts gestionnaires, devait ainsi se réorganiser et être renforcé, avec l'arrivée sur chaque site d'un responsable marketing chargé de l'amélioration de l'offre générale. De plus, plutôt que de "parachuter" des cadres Alpha- dans les magasins Delta pour orchestrer le changement d'enseigne, les responsables ont privilégié une méthode douce, laissant aux équipes en place la responsabilité de la transformation avec le parrainage d'un Alpha- proche. «Ainsi, les équipes en place seraient plus impliquées et les clients ne seraient pas perturbés par des changements de personnel.»

L'intégration des stratégies d'affaires se résume principalement à quatre décisions stratégiques majeures:

1. Une seule enseigne pour un même format;
2. La même offre commerciale pour une même enseigne;
3. Le regroupement des fonctions achats;
4. Des structures communes d'appui aux enseignes (informatique, comptabilité, logistique).

### **2.6.3. Résultats**

Sur les deux principaux marchés déjà cités, l'activité "patinait" un an après. Alpha+ perdait des parts de marché face à ses concurrents. Les clients ont été déboussolés par la rapidité des changements d'enseigne. À peine un an après l'annonce du mariage, les hypermarchés Delta avaient tous été rebaptisés et il en avait été de même pour d'autres enseignes dans d'autres pays. Les consommateurs, très attachés à leurs enseignes locales, ont été déstabilisés. De plus, il ne s'agit pas que de vitesse de changement, mais aussi de positionnement de marketing des deux groupes, qui était très différent. En effet, la stratégie de Delta insistait sur le rapport qualité/prix de ses produits, alors qu'Alpha- a toujours développé une approche plus qualitative, donc plus chère, tout en affichant des rabais spectaculaires sur un nombre d'articles limité. Cherchant à bâtir un empire, Alpha+ a voulu opposer coûte que coûte sa marque. «Alpha- avait toujours cherché à globaliser sa marque en l'imposant dans tous ses hypermarchés dans le monde.» Cette volonté a créé certains dérapages sur le plan financier. Les frais engagés pour harmoniser les enseignes ont été plus élevés, selon certains dirigeants. Ces derniers affirment également que cette mutation a profondément semé le trouble dans la clientèle. Les approvisionnements des magasins et les processus de commande auprès des fournisseurs ont été affectés, car souvent les gérants des magasins ont été prévenus très tard des multiples opérations de promotion décidées par la direction du groupe.

## 2.7. Les structures

### 2.7.1. *Synergies anticipées*

Comme les hauts gestionnaires s'étaient concentrés surtout sur les synergies d'achat, ils n'ont pas vraiment anticipé des synergies avec la création d'une nouvelle structure.

Sur la synergie de coût au siège social, [...] on a fait quelque chose d'assez modeste et donc, peu révolutionnaire au niveau des structures. Donc, parce qu'on avait choisi de faire une fusion *soft*, on n'avait pas fait de travail très important sur les structures.

### 2.7.2. *Synergies implantées*

Lors de l'annonce de la fusion, les principales nominations avaient déjà été faites, mais elles ne furent effectives qu'à partir du moment où les autorités compétentes ont donné leur approbation. En constituant les organigrammes décisionnels, un haut gestionnaire d'Alpha+ souligne que: «Plus qu'une parité purement équilibrée, même si on la respecte le plus possible, c'est l'expression des talents qui compte.»

Le processus de nomination a été élaboré par la “plate-forme” Ressources humaines et a été ensuite validé par le Comité de pilotage de l'intégration. Le calendrier des nominations tenait compte de la nécessité de mobiliser les équipes sans tarder et de définir, de façon optimale, les objectifs cibles. Le comité de pilotage avait voulu un processus clair et transparent qui respecte les collaborateurs et leurs aspirations, tout en étant conforme aux objectifs souhaités par l'intégration. La première ligne de management avait été définie par le comité de pilotage. Les responsables nommés avec l'appui des Ressources humaines étaient ensuite chargés de mener le processus de nomination pour constituer les futures équipes.



Pour tenter d'éviter les déceptions, les organigrammes opérationnels ont été élaborés par chaque responsable désigné dans l'organigramme décisionnel. Il avait pour mission de proposer les nominations de son service. Pour chacun des postes, il rédigeait, en collaboration avec les Ressources humaines, une fiche reprenant les compétences techniques, les expériences et les capacités managériales requises, ainsi que les critères permettant d'identifier les meilleures personnes.

### **2.7.3. Résultats**

Les hauts dirigeants n'avaient pas vraiment associé de synergies à la création d'une nouvelle structure. L'essentiel était de respecter une certaine logique de parité, des talents, de format et d'expression.

Après les 208 premières nominations, on a suivi de très près si la proportion entre Alpha- et Bêta était respectée, ça, c'était un point important. [...] le monde de Bêta avait plus de gens compétents en matière de supermarchés que celui d'Alpha- et vice-versa pour les hypermarchés.

Ainsi, à la tête des hypermarchés, il était normal de voir des hommes d'Alpha- malgré le fait que plusieurs hypermarchés ont changé d'enseigne, passant de Delta (auparavant enseigne appartenant à Bêta) à Alpha+. Les supermarchés étaient, quant à eux, dirigés par des anciens de Bêta. L'équilibre a été respecté dans le pays X, mais au niveau international, les hommes d'Alpha- ont occupé majoritairement les postes clés, même dans les pays où l'enseigne était moins représentée. Mais au niveau du continent principal, la structure choisie, très ramifiée en vue d'éviter des dérapages, a plutôt provoqué des ralentissements.

On aurait pu adopter une structure moins lourde que celle qu'on a adoptée notamment au niveau du continent X, parce qu'on a créé une direction continentale qui était grosse et qui était quelque chose qui nous convenait bien pour marier les deux groupes sans trop de casse. On aurait pu aller dans une structure plus légère tout de suite.

Le nouvel organigramme, connu assez rapidement, ne présentait que les dirigeants des grandes fonctions et laissait dans l'ignorance de leur futur les hommes de la base. Même si Alpha+ avait annoncé qu'il n'y aurait aucune réduction d'effectif, les salariés ont eu peur du futur. Ces facteurs, selon certains dirigeants, n'ont pas permis à la fusion de faire jouer à plein les savoirs complémentaires des deux enseignes et a ralenti la réalisation des synergies.

## **2.8. Les fonctions**

### **2.8.1. *Synergies anticipées***

Des synergies étaient anticipées au niveau de l'intégration des fonctions. Dès l'annonce du mariage des parties, des groupes de travail ont été constitués. Des synergies furent aussi anticipées au niveau de l'intégration de la logistique, du marketing, des systèmes informatiques et du changement d'enseigne. La vitesse d'exécution était, selon les hauts gestionnaires, perçue comme essentielle à la réalisation des synergies.

Les synergies les plus importantes qu'on avait anticipées étaient celles associées aux achats [...] et pour optimiser ces synergies d'achat, on voulait aller vite dans le changement d'enseignes et dans l'harmonisation des références. [...] Plus on avait d'enseignes communes et plus on avait de références communes, plus on pouvait acheter les mêmes produits, plus on pouvait accorder, optimiser les synergies d'achat.

L'intégration complète et harmonieuse d'Alpha- et de Bêta était perçue comme d'une importance capitale pour l'avenir du nouveau groupe. Cette intégration devait se fonder sur des principes et sur un large appel à la collaboration de tous pour dégager, à partir d'analyses factuelles et impartiales fondées sur les expériences respectives, les idées capables d'édifier le nouveau groupe en optimisant les synergies et en valorisant au mieux les atouts de chaque société. Les synergies anticipées étaient associées à l'adhésion des salariés aux objectifs du groupe.

### 2.8.2. *Synergies implantées*

Le président du nouveau groupe Alpha+ ne voulait pas prendre de risques. Même si toutes les conditions étaient réunies, selon lui (les deux entreprises sont positionnées sur le même marché et sont complémentaires en termes géographiques), la fusion est d'abord passée par l'intégration des salariés des deux groupes. Ainsi, dès le départ, un effort de communication important a été mené auprès du personnel. À partir de la date de lancement de l'opération, en août 1999, les différentes étapes franchies ont permis de constituer un groupe mondial. Des équipes d'Alpha- et de Bêta ont mené dès cette date des travaux en commun pour engager le processus d'intégration. Ce processus relevait d'un "Comité Exécutif Groupe" qui était responsable des décisions relatives à l'intégration, à leur insertion dans les plans et dans les budgets et à leur mise en application. Le processus d'intégration se déployait dans le cadre des orientations stratégiques de ce Comité, qui fixait les objectifs à poursuivre, définissait les structures d'organisation, nommait les responsables, arrêtait les décisions stratégiques. Il était informé mensuellement de l'avancement du chantier et saisissait à cette occasion les propositions de décisions relatives à l'intégration.

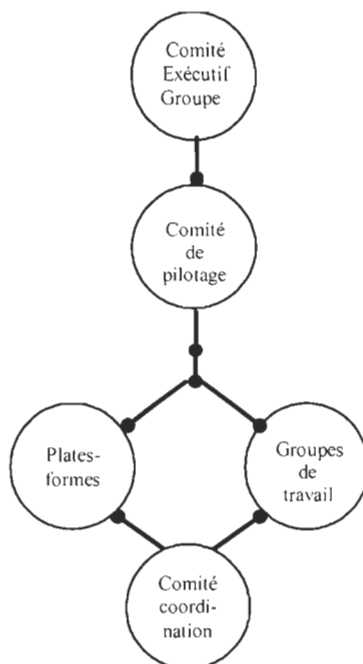
Le Comité Exécutif était relayé par un comité de pilotage, composé d'un nombre restreint de membres, et assurait le cadrage stratégique du processus d'intégration, la détermination des échéances et des priorités, la fixation des objectifs des groupes de travail, l'examen de leurs propositions, la désignation des projets confiés à des consultants spécialisés et l'évaluation de leurs résultats. Il colligeait les résultats des travaux des groupes de travail, prenait connaissance des propositions qui en résultaient, arbitrait les choix d'orientation stratégique, déterminait les compléments d'analyse et de réflexion et préparait les délibérations du comité exécutif. Le Comité de pilotage était assisté à son tour par un comité de coordination, en charge de l'organisation du processus et de la planification des travaux. Il proposait la désignation des membres des groupes de travail et des plates-formes,

organisait et planifiait les travaux et, avec l'aide de consultants, il structurait leur démarche, gérant les délais, coordonnait les réflexions, suggérait les analyses et avis d'experts. Ce comité veillait à harmoniser les travaux d'intégration avec l'ensemble du management du Groupe et gérant la communication interne concernant le processus d'intégration.

Les thèmes sur lesquels ont travaillé les groupes de travail et les plates-formes avaient fait l'objet d'un recensement au préalable et d'un examen des priorités avec l'aide de consultants. Les groupes de travail ont été organisés suivant un principe de délégation hiérarchique. Ils avaient lieu, au sein de chaque pays, chaque fois que les questions à examiner relevaient des stratégies propres à leurs marchés et mettaient en question leurs organisations spécifiques. La coordination des sujets par métiers, formats ou enseignes donnait lieu à l'occasion à des groupes de travail inter-pays, décidés et organisés sous la conduite d'un responsable supranational.

La dimension opérationnelle de l'intégration concernait plus principalement les groupes de travail. Ces groupes rassemblaient les responsables des deux sociétés. Ils étaient déjà en charge d'unités opérationnelles appelées à se fondre et à remanier leur organisation ou à modifier leur structure de travail. La cohérence de l'intégration était assurée par les plates-formes qui avaient été créées pour présenter une politique commune d'opération. Elles concernaient les grands domaines fonctionnels: ressources humaines, communication, juridique, finances, systèmes d'information. Elles associaient les responsables d'un même domaine en vue de préciser les nouveaux principes fonctionnels dans le cadre desquels l'intégration des équipes et des moyens devait s'opérer. Les responsables des groupes de travail et des plates-formes étaient tenus d'agir dans les délais fixés, puis de soumettre au Comité de coordination leurs engagements pour qu'ils soient validés et coordonnés. La figure 8 présente le schéma de la structure d'intégration d'Alpha+.

Figure 8 – Schéma de la structure d'intégration d'Alpha+



Pendant l'intégration, les deux partenaires se sont réorganisés par métiers et par formats, ce qui créa un chantier titanesque. Rapidement, les hypermarchés du nouveau groupe ont arboré l'enseigne d'Alpha+, faisant disparaître toutes désignations de Delta et de Bêta. «Nous ne voulions surtout pas accoucher d'un hybride Alpha- et Bêta. Alpha- étant la référence dans ce format, le choix s'est imposé de lui-même.» À l'inverse, quelques mois plus tard, l'ensemble des supermarchés du groupe dans plusieurs pays ont porté l'enseigne Epsilon, la marque phare de Bêta dans cette catégorie. Le nouveau Alpha+ s'est inspiré, en matière d'organisation, du savoir-faire des équipes de Bêta. D'abord, dans le domaine des achats, de la productivité et de la logistique préexistantes, mais aussi dans la gestion des réseaux en franchise et de magasins aux multiples formats (hyper, super, supérette, etc.). Cette imbrication a été très loin, jusqu'aux marques de produits développés par chacune des deux sociétés.

Ainsi, une des premières choses qui s'imposait et qui fut réalisée, a été de définir une politique de marketing commune et d'avoir des produits communs dans tous les magasins pour tirer profit des synergies d'achats. Alpha+ a opté pour une approche progressive dans le changement des produits qui ont été remplacés au fur et à mesure de leur écoulement. La convergence des assortiments a pris en compte les spécificités de chaque famille de produits. Au niveau de l'intégration des ressources humaines, les salariés des deux groupes reconnaissaient que la direction d'Alpha+ mettait une certaine application à gérer le volet humain de la fusion, mais que le processus aurait dû être plus rapide. La décision de ne pas changer les équipes, de leur faire confiance, de les rendre responsables des changements d'enseigne et d'investir en formation a été gratifiante. Ainsi, un sentiment de fierté et d'appartenance s'est ainsi développé au sein d'Alpha+.

Alpha+ s'est cependant heurtée à de grandes difficultés en matière d'intégration des systèmes d'information. La constitution d'une informatique centrale et l'uniformisation des systèmes dans le monde a exigé plus de deux ans. «Toute l'année 2000 et toute l'année 2001 ont été faites avec des systèmes différents. En termes concrets, on a dû payer des gens à dupliquer les informations d'un fichier sur l'autre.» Ces difficultés d'harmonisation se sont traduites par des dysfonctionnements, par des ruptures en magasins. «Les gens commandaient des produits, mais ils étaient introuvables en magasin où ils étaient en stock, et les gens ne pouvaient pas les commander parce que les références manquaient.» D'un côté, Bêta disposait depuis de longues années d'un service informatique important (environ 600 personnes employées), avec la réputation d'une certaine lourdeur. De l'autre, Alpha-, avant l'arrivée il y a trois ans de son nouveau président, faisait figure de mauvais élève avec une informatique quasi inexistante. Ce nouveau président avait fait de l'informatique une priorité en investissant lourdement, ce qui avait fait passer le nombre d'informaticiens de 50 à 200. Telle était la situation au moment de la fusion.

### **2.8.3. Résultats**

Les différents chantiers associés au changement d'enseignes dans tous les pays ont été une occasion de marketing extraordinaire. Ce fut un défi important, synonyme de perturbations à court terme, du fait des chantiers, dont les effets se sont fait sentir dans les "back-offices" et du fait des réactions négatives d'une partie de la clientèle, difficilement évitables.

Il est clair que ça a perturbé nos clients, que ce n'est plus pour eux les mêmes repères: vous avez vos assortiments qui changent, vous n'avez plus les mêmes produits, vous ne les trouvez plus au même endroit, vous n'êtes plus à la même enseigne, vous n'avez plus toujours les mêmes standards, etc., même si on était deux entreprises très proches.

Cela a donc pesé sur le développement du chiffre d'affaires par rapport à celui anticipé et affecté, pendant les dix-huit premiers mois, les parts de marché. Cependant, à la fin de la deuxième année, une fois que la majorité des dysfonctionnements ont été éliminés, Alpha+ disposait d'un outil performant, capable de se démarquer clairement de la concurrence, ce qui a créé un trafic-client plus important. Alpha+ a réussi à s'aligner sur l'image de son enseigne: discount, proximité, modernité.

## **2.9. Culture**

### **2.9.1. Synergies anticipées**

Selon des hauts gestionnaires, le défi était énorme, car il s'agissait de créer une alchimie nouvelle entre deux ensembles de cultures très différentes. Alpha- était un groupe fortement centralisé, à la culture visible, puissante et terriblement efficace, tandis que la culture de Bêta, plus performante sur les achats que sur le marketing des magasins, était moins homogène, marquée par la présence de nombreux franchisés.

La culture d'Alpha- était celle d'un leader qui regardait toujours de l'avant, ce côté fonceur, on y va même s'il faut reculer après. Celle de Bêta était plutôt associée à celle d'un suiveur, une entreprise qui avait tendance à analyser ce qui se passait chez les autres et qui, après, faisait pareil [...] et qui, en plus, avait en ligne de mire Alpha-.

Selon ces cadres supérieurs, s'ils réussissaient à créer cette alchimie, l'intégration culturelle contribuerait sans aucun doute à la réalisation des synergies. Alpha- avait connu des difficultés lors d'une dernière acquisition avant sa fusion avec Bêta parce qu'elle avait alors totalement négligé la culture de l'entreprise absorbée. Les hauts gestionnaires avaient tiré les leçons de cette expérience. Ils savaient que, pour éviter l'échec, ils devaient accorder beaucoup d'importance à la composante culturelle, même si d'autres conditions étaient réunies, pour assurer le succès de l'opération. La réussite du projet devait passer, disaient-ils, par l'adhésion des salariés aux objectifs du nouveau groupe. Selon eux, il fallait prendre en compte la culture dans toutes les actions à poser afin de créer une dynamique synergique.

### **2.9.2. *Synergies implantées***

Les dirigeants n'ont pas voulu prendre de risque: la fusion a passé par l'intégration des salariés des deux groupes. Dès le départ, un effort de communication important a été mené auprès du personnel. L'implication des hauts gestionnaires a été rapide et a rendu efficace l'organisation des différents comités en vue de l'intégration, comme l'atteste l'un des directeurs:

On a mis en œuvre des plates-formes avec des groupes de travail parce que l'idée était de travailler tout de suite ensemble. Et je ne le vous cache pas, c'était une des petites recettes que le président et moi-même avions concoctée. On se disait: pour que la fusion soit réussie, il faut que ça fonctionne dès le premier jour, dès la première heure, dès la première minute. Il faut au moins que, dès la première heure, nos équipes travaillent ensemble.



Pour l'ensemble des employés, deux journaux existaient de part et d'autre. Après plusieurs consultations, il fut décidé d'en conserver un seul. La rédaction a eu pour mission de favoriser l'harmonie entre les deux entreprises et entre tous leurs employés qui se sont très vite approprié le journal. Témoin, cette déclaration d'un cadre supérieur: «Le journal a fait émerger quelque chose de commun, qui n'est peut-être pas encore la culture qui va faire émerger le Groupe dans quelques mois, mais en tout cas, il a fait surgir un état d'esprit commun qui s'en approche.» Le Groupe a organisé des conventions et des activités sportives pour réunir les employés, les faire travailler, échanger et jouer ensemble. Ces activités ont permis aux employés d'Alpha- et de Bêta de se rendre compte qu'ils n'étaient pas si différents et que, même s'ils l'étaient un peu, cette différence se transformerait en complémentarité et serait source de richesse. Actuellement, Alpha+ travaille encore sur la culture et achève un chantier sur plusieurs points: sa vision du monde pour les dix prochaines années, les valeurs du nouveau groupe qui prend en compte les apports de chacun des deux groupes:

On est passé d'un groupe mono-format à un groupe multi-format, d'un groupe qui était plutôt très commerçant et l'autre très acheteur [...] On était obligé de tenir compte de cette nouvelle physionomie du groupe, de ce changement de nature, de dimension et de taille. On a intégré tout ça dans les nouvelles valeurs du groupe.

Également, le Groupe a défini sa mission, son ambition, son dessein, et a revu à cet effet toutes ses politiques: politique "Actif", politique "Client", politique "Marchandise", politique "Argent" et politique "Hommes". Pour certains hauts dirigeants d'Alpha+, cette étape parachève la fusion.

### **2.9.3. Résultats**

Les synergies anticipées reliées à l'intégration culturelle n'ont pas été, selon certains hauts gestionnaires, réalisées en temps voulu. Les moyens utilisés pour intégrer les deux groupes au niveau culturel n'ont pas été suffisants. De plus,

l'intégration a été affectée par certains facteurs tels que: retard dans l'approbation de la fusion, retard à rendre opérationnels les cadres choisis et retard à régler les problèmes organisationnels urgents.

La priorité du groupe a été de mettre à niveau tous les systèmes, ce qui aujourd'hui, en 2002, est quasiment chose faite, et à partir de là, maintenant, les hommes peuvent travailler ensemble. De ce fait, les échanges se font naturellement avec une complaisance mutuelle.

Mais cette mixité des équipes, dont on se réjouit, aurait pu être plus précoce et se faire dès le début de l'intégration, ce qui aurait contribué plus rapidement à l'avancée commune. Cette observation est largement partagée par une grande partie des cadres et des employés. Néanmoins, l'intégration culturelle n'a pas été un échec puisque: «Les uns et les autres ne se réfèrent plus à leur ancienne entité, mais à leur nouvelle.» Donner rapidement au groupe nouvellement constitué des bases de références culturelles accélérerait, selon certains hauts gestionnaires, l'accomplissement des synergies pressenties et désirées.

[...] ne pas tarder à définir ce que doit être la culture commune du nouveau groupe et définir rapidement son ambition, sa mission et ses valeurs [...] Les problèmes de culture sont des problèmes qui empêchent les gens de bien travailler, de réaliser des synergies, il faut très rapidement leur donner des repères.

## **2.10. Le Contrôle**

### **2.10.1. Synergies anticipées**

Les hauts dirigeants d'Alpha- avaient compris avant la période de *courtisage* avec Bêta que l'identification et la standardisation au niveau mondial des bonnes pratiques de gestion et de finances nécessitaient notamment l'appui de systèmes d'information modernes et efficaces. Ainsi, Alpha+ avait déjà beaucoup investi dans un projet qui était un des éléments de cette transformation. Alpha+ avait réorganisé en profondeur ses activités comptables et financières à l'échelle mondiale.

Pour Alpha+, l'intégration des mesures de contrôle pouvait être synergique. Enfin, pour ses hauts dirigeants, des synergies financières, opérationnelles, logistiques et informatiques étaient anticipées à partir de l'intégration des mesures de contrôle. Pour eux, cette intégration avait des effets synergiques puisqu'elle associerait l'ensemble des collaborateurs à la mise en œuvre de ses objectifs et de ses stratégies, les orienterait vers une politique de résultats et les mobiliserait en vue de la réalisation des mesures prises. Des hauts gestionnaires expliquent que l'objectif principal, au niveau de la performance recherchée, est la rentabilité sauf que, pour eux, l'intégration de la gestion de la performance passe d'abord par l'intégration d'indicateurs de performance centrés sur des objectifs reliés à la performance pour des hauts gestionnaires, des employés et des clients qui permettent d'atteindre et d'augmenter la rentabilité. La mesure de la performance permet d'analyser les différentes mesures qui peuvent conduire à une rentabilité accrue après la fusion.

### ***2.10.2. Synergies implantées***

Dès le début, un groupe de travail a été formé avec le mandat d'intégrer la dimension contrôle. Les hauts dirigeants d'Alpha- et de Bêta avaient déjà discuté, lors du *courtisage*, de la question de l'utilisation des mesures de contrôle. Déjà, ils savaient qu'ils devaient unifier, par exemple, le rapport-contrôles et qu'ils auraient, dans certains cas, à composer avec des magasins dans certains pays (les plus récents des deux groupes) qui n'ont souvent qu'un rapport-contrôles élémentaire, avec un tableau de bord unique. D'autres magasins plus anciens des groupes dans d'autres pays disposent d'une multiplicité de tableaux et d'informations comparatives fines, et ce, jusqu'au niveau du rayon. Un point commun les reliait tous: la surabondance de saisies manuelles, sources de perte de productivité et d'erreurs. La décentralisation, suite à la fusion, n'était pas une option, car elle entraînerait en plus la multiplication peu efficace des temps de maintenance des systèmes. Alpha+ avait donc intérêt à mettre en commun les opérations de rapport-contrôles.

Cette unification a commencé par une réflexion sur les mesures de contrôle et a nécessité une définition complète des référentiels et d'un plan de compte commun à toutes les entités du groupe. La fusion informatique était donc nécessaire. Alpha+ Système d'information a donc été créé. Les nouveaux systèmes ont été choisis pour leur capacité à produire un certain nombre de rapports nationaux: les liasses fiscales de chaque société dans chaque pays, par exemple. Car "global" ne signifiait pas "central", selon des hauts gestionnaires,

Il n'était pas question de renoncer aux spécificités locales: celles-ci devaient demeurer fortes, notamment parce qu'il s'agit des secteurs de la distribution. Il s'agissait plutôt d'identifier les synergies possibles entre les pays afin d'en tirer le meilleur parti et les contrôles devaient nous fournir à ce sujet beaucoup d'informations pertinentes.

L'unification commencée par Alpha+ permettrait ainsi à terme l'automatisation complète de la chaîne comptable. Alpha+ voulait aussi, par cette unification, accélérer la recherche et le partage de l'information et donc, l'accélération de la diffusion des bonnes pratiques. Ainsi libérés des tâches de production de l'information financière et de sa vérification, les managers pouvaient se concentrer davantage sur leur travail d'analyse et d'exécution. Les mesures de contrôle multidimensionnelles devaient fournir des renseignements utiles quant à la progression de la stratégie d'affaire du nouveau groupe. L'unification des contrôles a commencé, dans un premier temps, par les fonctions de comptabilité générale, gestion des commandes, comptabilité fournisseurs et gestion des immobilisations. Elle a été suivie, dans une deuxième phase, par les modules budget, trésorerie et ressources humaines.

En plus d'intégrer les mesures de contrôle pour le suivi des activités quotidiennes, comme les indicateurs de la rotation des stocks, les ratios concernant les nouveaux clients et les anciens clients, les coûts des transactions, les parts de marché des enseignes, les coûts logistiques par produit, l'amélioration du panier

moyen, Alpha+ avait développé des mesures de contrôle permettant d'exercer un suivi sur le déroulement de l'intégration et confié ce mandat à un comité qui suivait continuellement la progression par rapport aux objectifs visés en ce qui concerne les ventes, le marketing, les ressources humaines, les finances, la chaîne logistique, l'achat et l'offre de produits et services et les synergies.

### **2.10.3. Résultats**

Un haut gestionnaire mentionne : «À la fin de la première année, on était sur un modèle commun de contrôle de gestion et d'audit pour le nouveau groupe.»

L'intégration des deux systèmes de gestion de la performance a été synergétique et a permis d'améliorer la rentabilité. Pour les hauts gestionnaires d'Alpha+, les effets synergiques proviennent du fait qu'en intégrant, ils se sont attardés à comprendre les facteurs de performance de chacun, de chaque format, de chaque division opérationnelle, pour améliorer les performances à l'échelle du groupe. L'effort de clarification et de communication des objectifs à chaque niveau d'Alpha+ a eu des effets positifs sur la responsabilisation et sur la motivation des salariés. Des employés mentionnent que leurs actions quotidiennes se trouvent ainsi plus en phase avec la stratégie globale d'Alpha+ grâce à la mise en place et au suivi de ces indicateurs de performance autres que les éternels axes financiers. Des hauts gestionnaires et des cadres soulignent qu'une telle intégration a pu être réalisée grâce à un investissement significatif dans des systèmes informatiques permettant d'extraire l'information de multiples bases de données. Cependant, ils précisent que les effets synergiques auraient à ce niveau pu être plus grands, n'eût été l'union de certaines bases de données incompatibles qui ont exigé beaucoup de formation des employés.

## **2.11. Performance**

Alpha promettait 1,4 milliard de dollars de synergies et le doublement de son bénéfice net en trois ans lors de la fusion en 1999. L'engagement n'a pas été tenu et

les prévisions ont été revues à la baisse. Néanmoins, ses performances après la première année restent honorables. Le chiffre d'affaires ayant progressé de 24,7 % à 77,75 milliards de dollars, tandis que le résultat net courant du groupe franchit la barre du milliard de dollars, à 1,26 milliard, en hausse de 14,9 % au lieu de 17,5 % prévu. Les synergies et les objectifs ont été un peu plus longs à réaliser, cependant, sur cette base, la fusion entre Alpha- et Bêta fut qualifiée de succès par les dirigeants.

Les résultats de la fusion qui a donné naissance à Alpha+ peuvent être regardés à partir des dimensions suivantes de la performance.

#### **2.11.1. Résultats pour les actionnaires** ↑

Le 30 août 1999, le cours de clôture de l'action était de 98,28 dollars. Le 30 août 2000, le cours de clôture de l'action était de 108,36 dollars, ce qui témoigne de la grande confiance des investisseurs dans les capacités du nouveau groupe de réaliser les synergies anticipées.

#### **2.11.2. Résultats pour les hauts gestionnaires** ↑

1. Nombre de départs très faible, centralisés dès le début de la f/a (moins de 2 %).
2. Plus grandes opportunités de carrière.
3. Hauts gestionnaires mieux informés. Fusion non accompagnée d'une baisse marquée de satisfaction.
4. Plus de participants au programme d'achat d'actions.

#### **2.11.3. Résultats pour les employés** ↑

1. Taux de rotation faible pour l'ensemble du groupe (moins de 2 %).
2. Nombre de départs élevé uniquement dans un pays (400 départs sur 5 000).
3. Inquiétude suivant les premiers mois de la f/a.
4. Plus grande participation au programme d'actionnariat salarié.

#### 2.11.4. *Résultats pour les clients*

1. Approvisionnement des magasins affecté temporairement durant l'harmonisation des marques.
  2. Perte de part de marché temporaire (0,2 %).
  3. Clients un peu perturbés en raison des changements d'assortiments.
  4. Prix de certains produits plus élevés.
  5. Plus grande offre de produits.
- 
3. CAS RÉCO+

### 3.1. Contexte concurrentiel

Tout au long de l'analyse de ce cas, Réco– désigne l'entité légale de l'entreprise qui oeuvrait dans le secteur des pâtes et papiers qui a acquis Solco. Quand il est question de la nouvelle entreprise issue des deux, l'appellation Réco+ est utilisée. Dans le contexte de la globalisation des marchés, la concurrence internationale a obligé les papetières à étendre leurs marchés et à offrir des produits de qualité au meilleur prix possible. La concurrence, déjà féroce en 1997, avait forcé certaines papetières à procéder à des f/a. Le marché du continent où se situaient principalement les usines de Réco–, déjà saturé pour plusieurs produits forestiers, obligeait bon nombre d'entreprises à consolider leurs opérations, pour enrayer la surcapacité de production d'une part, et pour faire des économies au chapitre des frais de production et de commercialisation de leurs produits d'autre part. L'ensemble de cette industrie a connu des bouleversements profonds depuis le début des années 1990.

L'année précédant l'acquisition de Solco par Réco– (1997), toute l'industrie des pâtes et papiers sur le continent où œuvrait principalement Réco– avait connu des difficultés. Le fléchissement important des prix en 1997 a eu un effet négatif sensible sur le bénéfice d'exploitation de Réco– et sur celui de Solco.

Les fortes pressions concurrentielles qui s'exercent sur les papetières à l'échelle internationale, jointes au rendement historiquement médiocre de l'industrie, ont entraîné la poursuite des transactions de consolidation et de restructuration également en 1998, l'année où Réco- a acquis Solco pour une valeur de plus de 800 millions de dollars.

### **3.1.1. *Présentation de Réco-***

Réco- est une entreprise de plus de 70 ans qui est devenue aujourd'hui un important fabricant de papiers fins, de pâte et de produits forestiers, après être passée à travers une série de changements majeurs depuis 1990. Réco a procédé, de 1990 à 1998, à une série de ventes de divisions, plus particulièrement de 1990 à 1994, pour enfin débiter une série d'acquisitions en 1995, qui n'a cessé depuis. En 1997, année précédant l'acquisition de Solco par Réco-, cette dernière employait approximativement cinq mille personnes réparties dans plus de vingt établissements, incluant les usines et les bureaux de vente.

### **3.1.2. *Présentation de Solco***

Solco était un producteur intégré de papier, de pâte et de produits du bois. Solco possédait et exploitait des usines de papier et des scieries. L'année de la transaction, Solco avait une main-d'œuvre de plus de 3 200 salariés. Les ventes annuelles effectuées alors par Solco se chiffraient à près d'un milliard de dollars.

## **3.2. *Vision***

### **3.2.1. *Synergies anticipées***

Le président de Réco-, en poste depuis plus de deux ans au moment de la transaction, avait eu le temps d'expliquer sa vision à ses collaborateurs immédiats et de les acculturer à cette dernière. Cela avait été étendu aux employés, car le président



et ses cadres attachaient une grande importance à ce que la vision soit diffusée et expliquée, car, selon eux, une vision bien définie, partagée et comprise est source de synergie. La vision de Réco–, déjà définie avant l’acquisition de Solco, était de faire croître l’entreprise en créant de la valeur ajoutée pour les clients, les actionnaires et les employés grâce au travail d’équipe et à l’engagement de tous. Avant d’acheter Solco, le président de Réco– avait déjà une vision claire de ce que devait devenir la nouvelle entreprise après l’acquisition.

Contrairement à Réco–, la vision chez Solco était beaucoup moins définie et encore moins expliquée et partagée. Selon des gestionnaires et des employés, le “court terme” caractérisait le mieux la vision de Solco: «À l’interne, on gérait l’entreprise au jour le jour, en la rentabilisant le plus possible, même si on ignorait le sort qui lui serait réservé.» L’acquisition de Solco par Réco– s’est faite avec célérité sans vérification diligente et sans perception partagée des complémentarités de visions. Le président de Réco– et quelques hauts gestionnaires anticipaient cependant des synergies reliées à la diffusion de la vision de Réco– auprès des membres de Solco.

### 3.2.2. *Synergies implantées*

Le président de l’entreprise acquérante et son équipe avaient une vision très structurée au niveau des valeurs, de la culture, des employés, des clients, des actionnaires et des marchés futurs. Après la transaction, les hauts gestionnaires de Réco– ont travaillé très fort pour acculturer tous les esprits de cette vision. Ancrer celle-ci dans l’ensemble de l’organisation a été une condition nécessaire à l’accomplissement des synergies, selon des hauts gestionnaires, des cadres et des employés.

### 3.2.3. *Résultats*

L'implantation de la vision de Réco+ a été synergique. Elle a contribué, selon des hauts gestionnaires, cadres et employés, à créer une atmosphère de qualité et d'excellence où des salariés ont dépassé leurs propres limites, de sorte qu'ils ont été meilleurs qu'ils pensaient l'être. En conjuguant ainsi un message clair et précis, Réco+ est devenue, selon eux, plus vivante, plus agile et plus adaptable que d'autres entreprises du même secteur.

## 3.3. Le diagnostic

### 3.3.1. *Synergies anticipées*

Dans le cas de l'acquisition de Solco, il n'a pas été permis à Réco+ d'effectuer une vérification diligente. D'une part, les délais accordés avant la signature ont été très courts et, d'autre part, des contraintes majeures imposées par le propriétaire majoritaire des actions de Solco pour des raisons de confidentialité, ont empêché l'équipe qui avait été constituée de procéder à l'évaluation de l'entreprise cible. «Avec le peu de documents mis à la disposition de Réco+, nous avons essayé de vérifier les régimes de retraite.»

Réco+ avait cependant, dans les quinze jours ayant précédé la transaction, mandaté un groupe restreint constitué de gens d'informatique, de finances, de ressources humaines et du niveau opérationnel pour effectuer une vérification diligente: «Dans les quinze jours qui ont précédé, on était un groupe restreint dont les valises devaient être toujours prêtes». Cependant, la vérification diligente ne fut pas possible. Le groupe était constitué de gens d'informatique, de finances, de ressources humaines, du niveau opérationnel: «C'étaient des cadres supérieurs, intermédiaires, et des avocats.»

Réco- a tout de même procédé à la transaction, car dans la convention d'achat d'actions certaines déclarations avaient été faites et certaines garanties avaient été données à Réco- par le propriétaire majoritaire des actions de Solco au sujet de différentes questions, dont l'organisation et la régularité de l'entreprise, la propriété des actions acquises, la propriété des actifs et des biens de Solco ainsi que l'état de ceux-ci, la conformité aux lois environnementales et aux autres lois applicables, l'absence de poursuites non divulguées, le respect des contrats, des baux et des permis importants, les régimes d'avantages et autres arrangements existants à l'intention des employés, l'absence de dettes ou d'obligations importantes non divulguées. Réco- serait donc indemnisée pour des pertes subies par l'entreprise attribuables à un manquement quelconque à une déclaration faite, à une garantie donnée ou à un engagement pris par le propriétaire des actions de Solco dans la convention d'achat d'actions ou dans toute attestation donnée par ce dernier conformément aux conditions de cette convention.

En plus de ces garanties, Réco- disposait de certaines informations qui l'aidaient à faire une certaine évaluation de l'entreprise cible. Pour n'en citer que quelques-unes:

1. L'historique de l'entreprise.
2. Les activités actuelles de l'entreprise, incluant des renseignements sur:
  - les usines et les capacités de production;
  - les scieries;
  - les exportations de l'entreprise;
  - les ventes de l'entreprise.
3. les produits fabriqués et vendus.
4. le profil de la clientèle.
5. les réseaux de distribution.

Grâce à la connaissance de ces informations, en plus des synergies de croissance anticipées au niveau des ventes à partir de ces informations, Réco- anticipait des synergies en termes de réduction des frais de vente, des frais généraux et des frais administratifs.

### 3.3.2. *Synergies implantées*

Malgré le fait que Réco– n’ait pu exécuter une vérification diligente avant le jour J, ses hauts dirigeants avaient déjà commencé un certain exercice de quantification des synergies à partir de différentes complémentarités perçues. «On connaissait le degré de qualité de nos papiers et celui de notre concurrent, ainsi que les quantités produites et leur coût. Nous avons su en tirer profit.» L’exercice fut effectué quasiment produit par produit, et Réco– a essayé de quantifier les synergies possibles. Au niveau de la distribution, des calculs ont aussi été faits.

Les synergies suivantes devaient graduellement s’implanter:

- a) l’optimisation de l’exploitation forestière et de l’acheminement des ressources ligneuses: le regroupement des exploitations forestières réduira les coûts de gestion forestière et permettra d’acheminer plus efficacement les ressources ligneuses plus éloignées;
- b) la réduction des coûts de fabrication grâce au partage des meilleures pratiques de gestion: l’expertise de Solco dans l’exploitation de petites machines devrait se traduire par un rendement accru aux exploitations de papiers de spécialité et de papiers à valeur ajoutée de Réco–; de même Solco pourrait profiter de l’expérience de Réco– en matière de programmes d’amélioration continue;
- c) l’optimisation de la gamme de produits, de la production et de la logistique: l’entité regroupée réalisera de meilleures marges pour certaines catégories si de plus importants volumes d’une catégorie donnée peuvent être produits sur une machine à papier à un seul endroit plutôt qu’à différents endroits. On prévoit aussi que l’entité regroupée réduira les frais de transport et d’entreposage grâce à la répartition de sa production entre ses scieries et ses usines dans le but d’être le plus près possible de ses clients;
- d) l’amélioration de la distribution des produits et l’élargissement de la gamme de produits offerts: l’entité regroupée bénéficiera des points forts de Solco en matière de développement de catégories de papiers à valeur ajoutée et à usages spéciaux. En outre, les avantages associés au réseau de distribution de Réco–, comme sa présence établie à l’étranger et ses capacités avancées en matière de logistique et de systèmes d’information, seront combinés aux points forts de Solco dans le domaine des papiers à usages spéciaux afin d’offrir à la clientèle élargie un service amélioré et une gamme de produits plus large.

### 3.3.3. *Résultats*

L'anticipation de synergies, l'analyse produit par produit, marché par marché, ont contribué au développement de plans spécifiques d'exécution afin de pouvoir concrétiser ces synergies. Même en l'absence d'une vérification diligente formelle, Réco+ a pu bénéficier par sa démarche des effets synergiques d'une vérification diligente indirecte. En effet, des hauts gestionnaires associent cette partie de la démarche à la baisse des coûts de gestion forestière, de fabrication, de transport et d'entreposage, et autres.

## 3.4. *Analyse de l'environnement*

### 3.4.1. *Synergies anticipées*

La mondialisation de l'économie oblige Réco- à exercer une surveillance aussi étroite que constante de ses coûts de production. Dans un marché où s'exerce une concurrence très vive, Réco- doit produire au coût le plus bas possible, car l'entreprise ne peut exiger des prix plus élevés que ceux de ses compétiteurs. Cette concurrence oblige Réco- à moderniser ses équipements, à rationaliser sa production, à fabriquer des produits à plus haute valeur ajoutée.

Comme nous l'avons déjà souligné, la mondialisation des marchés exacerbe la concurrence, et Réco- devait, dans son marché traditionnel, faire face à la concurrence de pays où la matière première est moins coûteuse. Réco- devait aussi affronter des concurrents qui disposaient d'équipements de production à la fine pointe de la technologie. De plus, dans son secteur d'activité sur la scène internationale, l'évolution incertaine de certaines économies, comme l'économie asiatique et sud-américaine, causait de l'inquiétude aux dirigeants de Réco-. L'analyse de l'environnement par les hauts gestionnaires de Réco- les a amenés à conclure que l'entreprise devait accroître sa présence dans les produits à valeur ajoutée (papiers fins), moins sensibles aux différentes fluctuations du marché. Les hauts dirigeants de

Réco- avaient alors conscience que le marché mondial dans leur secteur d'activité était d'environ 100 milliards de dollars et que les leaders occupaient environ 8 % à 10 % du marché. Réco- voulait atteindre, à partir de cette analyse, un pourcentage équivalent à au moins 8 % du marché, alors qu'elle n'occupait qu'environ 2 % du marché. Dans ce marché total de 100 milliards, Réco- percevait des occasions de croissance si elle augmentait sa présence dans les produits à valeur ajoutée en procédant à des acquisitions qui permettraient de réaliser différentes synergies.

### **3.4.2. *Synergies implantées***

Sur la scène internationale, l'évolution incertaine des économies asiatique et sud-américaine continuait à ce moment de créer de l'incertitude. Dans ce contexte, certains producteurs avaient ralenti leurs projets d'expansion du potentiel productif, et certains producteurs avaient déjà engagé de grandes ressources financières dans des manœuvres de f/a. Réco- a donc suivi cette tendance en acquérant Solco, ce qui lui permettait d'ajouter un vaste éventail de produits complémentaires et moins sensibles aux fluctuations du marché. En ajoutant ces produits, Réco- renforçait son orientation axée sur le développement et la mise en marché de produits à valeur ajoutée. L'analyse multidimensionnelle de l'environnement effectuée par Réco- lui a non seulement permis de percevoir la nécessité de redoubler d'ardeur pour accroître sa présence dans les produits à valeur ajoutée, moins sensibles aux fluctuations du marché, mais a aussi orienté Réco+ vers la croissance à l'externe.

### **3.4.3. *Résultats***

L'analyse rigoureuse de l'environnement effectuée par Réco- a, selon ses hauts dirigeants, été synergique en conduisant Réco- à choisir d'acquérir Solco et d'intégrer la nouvelle acquisition à partir d'une stratégie d'affaires qui prend en compte continuellement les résultats de cette analyse de l'environnement et qui canalise toutes les ressources de Réco+ dans ce sens.

Enfin, selon les hauts dirigeants de Réco+, l'acquisition a mieux positionné l'entreprise pour profiter des occasions de croissance au sein de l'industrie en voie de regroupement. Réco+ a conservé, même après l'acquisition de Solco, une marge suffisante du point de vue financier, qui a permis de continuer d'explorer les possibilités de croissance tant internes qu'externes. La tendance vers le regroupement observée à ce moment dans l'industrie des pâtes et papiers, jumelée à l'expertise des gens de Réco- et Solco, a permis à Réco+ d'envisager d'autres occasions de croissance dans le secteur des papiers fins à usages spéciaux et à valeur ajoutée.

### **3.5. Motifs**

#### **3.5.1. Synergies anticipées**

Selon les hauts dirigeants de Réco-, la globalisation des marchés ainsi que la rapidité des changements imposaient de parler de croissance, non seulement de croissance interne, mais surtout de croissance externe. Face à cette augmentation de la compétitivité internationale, ils voulaient procéder plus rapidement, d'où la nécessité de choisir les f/a.

Chez Réco-, les raisons mises de l'avant pour justifier le choix des f/a sont les suivantes:

1. Des synergies anticipées étaient reliées aux différents motifs comme accroître la taille de l'entreprise afin qu'elle puisse se doter d'une masse critique nécessaire pour affronter le plus efficacement possible ses concurrents;
2. Ajouter à sa gamme de produits un vaste éventail de produits complémentaires et moins sensibles aux fluctuations des marchés;
3. Se mettre en meilleure position pour profiter de nouvelles occasions d'affaires;
4. Spécialiser la production;
5. Accroître le pouvoir d'achat;
6. Optimiser les sources d'approvisionnement;
7. Intégrer de façon plus accrue;
8. Avoir des occasions d'échanges plus nombreuses;
9. Rationaliser les éléments d'actif;
10. Réduire les dépenses administratives;
11. Innover.

### 3.5.2. *Synergies implantées*

L'orientation stratégique de Réco— était axée sur différents objectifs dont les suivants:

1. Objectifs clients: prévoir et satisfaire les besoins toujours en évolution de ses clients;
2. Objectifs actionnaires: procurer à ses actionnaires un rendement supérieur durant l'ensemble d'un cycle;
3. Objectifs employés: favoriser un climat de travail agréable qui stimule la créativité et l'engagement de ses employés;
4. Objectifs marchés: faire croître ses entreprises intégrées de papiers fins, de pâte et de produits forestiers.

L'option de la croissance à l'externe par les f/a reposait sur des motifs bien définis chez les décideurs de Réco—. Pour ces derniers, le choix de Solco comme cible a été une occasion intéressante du point de vue stratégique et a contribué à atteindre les différents objectifs stratégiques de Réco. Les motifs de la transaction ont été très largement diffusés auprès des deux équipes dès le jour J. Comme, en plus, ils étaient crédibles, ils ont été synergiques, car ils reposaient également sur une recherche portant sur une plus grande satisfaction à donner aux clients, sur un rendement supérieur aux actionnaires, sur un meilleur climat de travail aux employés et sur une croissance accélérée de l'entreprise. Selon les hauts gestionnaires de Réco+, l'adéquation constante entre la façon d'intégrer et les motifs de la transaction ont été synergiques. Ils précisent qu'ils n'ont jamais perdu de vue que le motif principal était la réalisation de synergies de croissance et que jamais durant l'intégration, ils se sont alignés uniquement sur une recherche de synergies de réduction de coûts.

### 3.5.3. *Résultats*

Continuellement, l'intégration de Solco a été effectuée en prenant en compte les motifs ayant conduit à cette transaction. Ceux-ci ont été synergiques et ont contribué à la performance d'ensemble. Par exemple, l'acquisition a amélioré la gamme de produits de Réco— et permis de réaliser des réductions de coûts et des



synergies importantes, en plus de placer Réco+ en meilleure position pour profiter des occasions de croissance parmi une industrie en voie de regroupement. L'acquisition a permis à Réco+ d'augmenter sa production annuelle. Avant l'acquisition, Réco- fabriquait principalement des produits d'usage courant, tandis que Solco avait pris de l'expansion dans les secteurs des produits de papiers fins à valeur ajoutée et à usages spéciaux au cours des dernières années. Les hauts gestionnaires de Réco- étaient d'avis que cette amélioration de la gamme de produits a permis de réduire la volatilité du bénéfice. «À nos clients, nous pouvions dire: Solco fait maintenant partie intégrante de Réco+, ce qui a étendu notre gamme de produits. Voici maintenant les nouveaux produits que nous pouvons vous offrir.»

Dans un autre segment, celui du bois massif, Réco- produisait surtout du bois de colombage alors que Solco produisait en grande partie des débits de bois d'œuvre de toute longueur. Réco+ a aussi bénéficié d'un volume accru de ventes, d'une meilleure diversification des produits et d'une valeur ajoutée.

### **3.6. Les stratégies d'affaires**

#### **3.6.1. Synergies anticipées**

En vue d'atteindre des objectifs commerciaux, Réco- travaillait à mettre en œuvre les stratégies commerciales suivantes:

*Maintenir une culture orientée vers le client:* Réco- passe en revue tous les éléments ayant une incidence sur le service à la clientèle. Les mesures en ce sens comprennent l'amélioration continue de la capacité des employés à servir la clientèle, les investissements dans les systèmes d'information et la mise au point de nouveaux produits et de nouvelles applications afin de répondre aux besoins de la clientèle.

*Optimiser le portefeuille d'actifs:* Réco- cherche à optimiser la composition de ses actifs et à amener ses éléments d'actif actuels au point le plus élevé de la

courbe de performance de l'industrie de manière à être en mesure de toujours produire des rendements financiers intéressants pendant la durée d'un cycle.

*Rechercher l'amélioration continue de la valeur de l'entreprise:* Réco– recherche les occasions qui lui permettront d'accroître la valeur de l'entreprise grâce à l'achat ou à l'acquisition stratégique d'actifs.

*Être le producteur aux meilleurs coûts dans ses principaux secteurs d'activité:* Réco– a créé un environnement de travail propice à la recherche et à l'instauration des meilleures pratiques commerciales à toutes ses exploitations dans le but de se doter de la meilleure structure de coûts ou marge d'exploitation et des meilleures normes de qualité de l'industrie.

La haute direction de Solco était d'avis que les stratégies d'affaires suivantes avaient contribué favorablement à son rendement d'exploitation et financier continu:

1. Continuer de se concentrer en tant que société intégrée sur toutes les étapes à partir des ressources forestières jusqu'à la production de papier;
2. Répondre aux besoins en papier des clients grâce à des capacités de production dans plusieurs usines et plusieurs machines;
3. Maintenir une organisation de vente et de commercialisation compétente et à l'écoute des clients misant sur les relations existantes en offrant des produits de qualité appuyés par un service à la clientèle supérieur;
4. Accélérer le développement de nouveaux produits des catégories de papiers d'emballage et à usages spéciaux à marge élevée afin d'améliorer les positions dans les créneaux des papiers d'emballage et à usages spéciaux, remplaçant les ventes de produits d'usage courant à plus faible marge;
5. Prendre de l'expansion dans le secteur à valeur ajoutée du papier couché sans bois afin d'augmenter les marges;
6. Équilibrer la production de pâte par l'utilisation interne;
7. Continuer d'investir dans des éléments d'actif stratégiques clés afin d'améliorer la qualité des produits et d'accroître continuellement la compétitivité en matière de coûts;
8. Assurer la sécurité et la durabilité de l'approvisionnement en fibres pour les activités actuelles et les expansions futures éventuelles;
9. Commercialiser une gamme de produits de pâte de qualité, notamment la pâte de résineux, la pâte de feuillus spécialisée et la pâte désencrée;
10. Continuer de trouver des possibilités de génération d'électricité afin d'augmenter les niveaux d'autosuffisance énergétique;

11. Maintenir le leadership dans les questions environnementales et assurer que les activités sont conformes au concept du développement durable.

Plusieurs complémentarités étaient perçues par les hauts gestionnaires de Réco-. La complémentarité des exploitations, des gammes de produits, des réseaux de distribution et des cultures axées sur les clients.

Ces complémentarités perçues constituaient, selon Réco-, une base idéale pour favoriser la croissance de ses affaires.

En acquérant Solco, qui œuvrait comme nous dans la production des papiers peints, les papiers de spécialité, et le bois d'œuvre, nous nous trouvions à réunir deux régions et des produits complémentaires pour agir en synergie.

Des grandes synergies étaient perçues, en raison de cette complémentarité de produits et de marchés. «La transaction, qui est conforme à l'orientation stratégique de Réco-, est une initiative positive parce qu'elle optimisera l'éventail de produits offerts aux clients et donnera lieu à des synergies importantes.» Donc, pour la majorité des hauts gestionnaires, les synergies perçues au niveau des stratégies d'affaires provenaient surtout des complémentarités au niveau des produits offerts par chaque entreprise. «Le papier est l'activité la plus importante et la plus rentable de Réco- avec un accent sur les papiers fins à fort volume, de même qu'un segment consacré aux papiers à valeur ajoutée et de spécialité.» Solco, qui fabrique surtout des papiers à valeur ajoutée et de spécialité, est le complément stratégique idéal des gammes de produits de Réco- en raison de ses catégories de papier à marge élevée.

### 3.6.2. *Synergies implantées*

Les cadres supérieurs de Réco-, après l'acquisition de Solco, ont procédé à l'inventaire des produits qui ont été examinés un par un afin qu'ils puissent être fabriqués à l'endroit le moins coûteux.

On raisonnait ainsi: si on transfère ce type de papier de tel grade, l'opération sera-t-elle rentable ou non? Nous avons fait le raisonnement produit par produit. C'est ainsi que nous avons pu anticiper des synergies.

Chaque marché a été aussi analysé un par un afin d'en tirer le maximum.

Notre marge de manœuvre était aussi au niveau des marchés, au niveau de la clientèle, parce que nous, on connaissait notre clientèle, on connaissait la leur ainsi que celle qui était aux deux endroits: on n'avait pas tout à fait les mêmes produits, quand même. On voyait le potentiel des synergies qu'on pouvait faire aussi en allant voir un client pour lui dire: "Avant, tu étais avec Solco, maintenant, si tu veux acheter de Réco+, voici les autres produits qu'on va t'offrir comme un *package*".

L'exercice de quantification des synergies au niveau des produits, des marchés et des réseaux de distribution a permis aux hauts gestionnaires de Réco-, armés d'informations précieuses, de faire de meilleurs choix qui ont contribué à l'implantation des synergies perçues. L'harmonisation des stratégies d'affaires s'est réalisée grâce aux complémentarités des exploitations, des gammes de produits, des réseaux de distribution et de cultures axées sur les clients.

### 3.6.3. *Résultats*

Les synergies perçues au niveau produits/marchés se sont réalisées et, en plus, les hauts gestionnaires de Réco+ ont constaté des synergies émergentes dont une partie est attribuée à la synergie du travail des employés entre eux.

Alors tout ce potentiel-là, toutes ces synergies-là, c'était là. Quand on a dit aux gens des scieries: "Nous, on est ici pour faire du bois d'œuvre", ça a été une explosion, parce que les gens dans les scieries le savaient, eux autres, qu'on perdait de l'argent. Faire des copeaux, c'est ça qu'on leur demandait. Le matin qu'on a dit: c'est plus des copeaux là, on en a eu une synergie! Les gens se sont impliqués et on a eu une explosion, carrément. Les scieries ont été

utilisées pour ce qu'elles ont été créées. À partir de ce moment, la synergie entre les hommes a été incroyable.

Un des hauts gestionnaires ajoutait ceci sur les synergies émergentes: «On n'avait pas réalisé tout le potentiel des synergies qu'ouvrait la fusion. Alors que nos entreprises respectives isolées ne permettaient pas l'expansion souhaitable.»

### **3.7. Les structures**

#### **3.7.1. *Synergies anticipées***

Pour Réco+, les synergies perçues au niveau des forces complémentaires des gammes de produit et des compétences, notamment dans la mise au point de produits novateurs et en matière d'amélioration continue, se réaliseraient uniquement par la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle adéquate. Cette dernière devait intégrer les exploitations de Réco- et de Solco et mettre l'accent sur l'utilisation des meilleures pratiques de gestion des deux entreprises. Les synergies ainsi perçues pourraient trouver leur aboutissement grâce à la possibilité offerte de modifier la structure, de forcer certains changements et ainsi, valoriser les membres de l'autre entreprise.

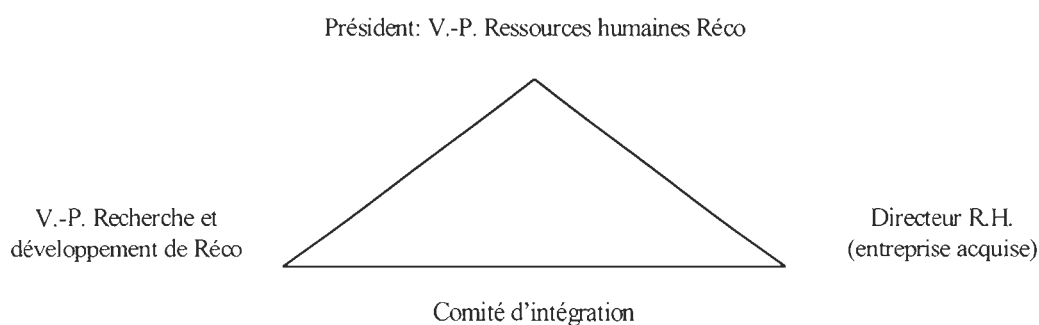
#### **3.7.2. *Synergies implantées***

Trois mois après la transaction, une nouvelle structure organisationnelle a été mise en place, affectant quatre divisions réunies sous les deux grands secteurs des papiers et du bois. Chacune de ces quatre divisions était sous la direction d'un premier vice-président.

Le secteur des papiers a été restructuré en deux divisions: les papiers de communication et les papiers de spécialité de Solco. Cette nouvelle structure permettait de concentrer les efforts sur les marchés visés tout en collaborant dans les

secteurs d'intérêt commun où ils peuvent produire des synergies. Le secteur du bois de Réco- a aussi été restructuré. Il comprend dorénavant la division des produits forestiers, qui englobe toutes les scieries de Réco- et de Solco réparties géographiquement, et la division des ressources forestières, qui gère la ressource ligneuse et l'approvisionnement en bois. Cette structure a été conçue de manière à ce que les divisions puissent se concentrer sur les besoins de leurs clients et de leurs groupes respectifs. En mettant en place cette nouvelle structure, les hauts gestionnaires de Réco+ avaient pour but aussi de renforcer la stratégie de l'entreprise en mettant l'accent sur les clients et les meilleures pratiques d'affaires. Afin de maximiser les synergies reliées à la mise en place de la nouvelle structure, Réco+ a créé un comité d'intégration composé de trois membres.

Figure 9 – Comité d'intégration Réco+



Ce comité a créé des sous-comités dans différents domaines avec des mandats très spécifiques. Ces sous-comités se sont fait expliquer comment les hauts dirigeants pensent et, par la suite, ont tous eu le mandat de travailler ensemble afin de recommander ce qui était le mieux à faire: «Trouvez, en respectant notre façon de penser, les meilleures pratiques dans chacun des domaines, peu importe que cette pratique soit d'une entreprise ou de l'autre.» La représentation au sein des comités n'a pas été choisie en fonction d'une représentation égale, mais plutôt en fonction des compétences. «Dans la recherche des compétences, on s'adressait au directeur des

Ressources humaines, à la fois chez Solco et chez Réco–, en lui spécifiant le profil de gestionnaire désiré.»

### **3.7.3. Résultats**

L'intégration structurelle a suivi les principes du processus d'intégration qui avaient pour but d'intégrer les ressources humaines en premier.

On s'est dit qu'avant d'organiser les procédures, les mécaniques, les systèmes, etc., on doit commencer par dire à nos employés ce qu'on attend d'eux en leur laissant l'initiative de s'organiser eux-mêmes.

Cette mise en commun des gens a contribué à ce que les synergies associées à la mise en place d'une nouvelle structure se réalisent. Pour les hauts gestionnaires de Réco+, les effets des synergies perçues se sont fait sentir. La rapidité d'exécution de l'intégration des deux structures est considérée par les décideurs de Réco+ comme déterminante pour la réalisation des synergies. Cette intégration ne doit laisser de la place à aucune ambiguïté au niveau du pouvoir: «Il faut que ce soit clair, net et précis. Il y a des postes stratégiques, il faut que tu y amènes ta synergie le plus vite possible.»

## **3.8. Les fonctions**

### **3.8.1. Synergies anticipées**

Bien que Réco– n'ait pu procéder à une vérification diligente, des synergies reliées à une intégration efficace des fonctions étaient perçues, particulièrement au niveau de l'intégration des ventes, de la distribution et de la production.

### 3.8.2. *Synergies implantées*

Des comités d'intégration ont été créés avec des sous-comités auxquels Réco+ avait donné des mandats spécifiques. Réco+ a donné priorité, parmi tous ces comités, à celui des ressources humaines. Pour les hauts dirigeants, il fallait intégrer les gens en premier, et après, intégrer les procédures, les systèmes, etc., afin de respecter un principe directeur chez Réco+ soulignant que la qualité d'une entreprise reflète la qualité de son personnel. De plus, les hauts dirigeants ont donné le mandat aux différents comités de trouver la meilleure intégration possible par fonction.

Regardons comment la synergie a joué dans mon secteur. Je remplissais chez Réco+ la fonction d'administrateur. Je m'occupais notamment du régime des retraites. On en avait deux pour 4 500 employés alors que Solco en avait six pour 2 000 employés. Après études de ces divers régimes de retraite, nous les avons réduits à un seul processus administratif selon la méthode *outsourcing*. Il en résulte un gain de deux à trois cent mille dollars annuellement à mon seul service. Si l'on considère la fusion de tous les régimes de retraite, l'épargne peut se chiffrer, pour une période de trois ans, entre un et deux millions de dollars. L'étude comparée de nos deux méthodes comptables a déclenché une synergie qui nous a fait épargner cinq millions de dollars dans les deux premières années. Voici un autre exemple d'épargne. Grâce à la fusion, on a réduit les fournisseurs d'assurances collectives à un seul. Notre pouvoir de négociation ainsi accru nous a fait passer d'un taux d'assurance-vie de 22 à 17 cents pour 1 000 \$ de couverture.

Que ce soit pour fusionner les régimes de retraite, revoir les processus administratifs ou intégrer les autres fonctions, l'objectif, pour Réco+, c'est de s'assurer de garder l'attention sur la meilleure gestion possible et d'être le plus efficace possible.

Dans l'intégration des autres fonctions, je pense, par exemple, au système informatique. Il peut sembler facile d'établir un nouveau système et d'acheter des ordinateurs, encore faut-il qu'ils soient compatibles, en accord avec nos propres systèmes. On s'est rendu compte qu'avant d'informatiser, il fallait normaliser les termes.



D'autres synergies de connaissance de production de papier se sont implantées, selon certains gestionnaires, et elles ne sont pas à négliger.

Solco réussissait à avoir moins de rejets que nous dans certaines usines. Solco avait des usines qui étaient plus rentables que certaines des nôtres ou étaient plus "*low cost producer*" sur certains points. Donc on a eu à écouter et à apprendre du côté production, leur recette entre autres, puis s'assurer que leur recette était bonne, puis essayer de l'intégrer à Réco+.

Dans l'intégration des fonctions, les responsables de certains comités d'intégration soulignent que:

Du côté de la production, on s'est rendu compte après comparaison que Solco avait des usines plus performantes que les nôtres. Nous nous sommes alignés en conséquence et sommes devenus un "*low cost producer*".

Un autre haut gestionnaire précise qu'une communication planifiée et efficace est essentielle lors de l'intégration des fonctions:

Dans un but de transparence et d'efficacité, nous avons ouvert l'information à nos employés et ajouté des services selon les besoins sans qu'il en coûte davantage à l'entreprise grâce à la rationalisation. Puisque les gens connaissaient davantage ce qui se passait, ils pouvaient beaucoup plus comprendre nos décisions et je pense que tout ceci a été très synergique.

### **3.8.3. Résultats**

L'intégration des fonctions fut effectuée avec le souci de la mise en commun des meilleures pratiques et de l'expertise technique des employés au sein des deux dimensions. Des synergies se sont matérialisées, particulièrement en ce qui a trait à la vente et à la commercialisation, à la logistique/distribution et à la rationalisation des gammes de produits. Les hauts gestionnaires précisent que l'intégration des fonctions

a été synergique, car ils ont pris le temps pour comprendre quelles étaient les meilleures pratiques et les intégrer.

### **3.9. La culture**

#### **3.9.1. *Synergies anticipées***

Une compatibilité de culture avait été perçue avant l'acquisition de l'autre entreprise, ce qui devait favoriser l'intégration. Réco+ anticipait des synergies d'augmentation des ventes et de réduction des coûts à partir de sa philosophie de gestion qui attache beaucoup d'importance au soutien des hauts gestionnaires, à l'ouverture, à la transparence et à la communication.

On avait des visions bien claires de ce qu'on voulait faire au niveau culture d'entreprise. Donc, on a regardé d'abord si les valeurs étaient semblables, on a trouvé que les valeurs étaient très rapprochées. Ça différait sur certains éléments, là, mais on trouvait que c'était assez rapproché pour qu'on puisse tout mettre ça ensemble. On a dit: on fera le travail après, mais c'est compatible.

#### **3.9.2. *Synergies implantées***

Réco+ avait une vision très structurée au niveau de la culture qu'il voulait implanter. Le président de Réco+ et les hauts gestionnaires ont profité de la transaction pour diffuser les valeurs qu'ils partageaient dans Réco+ au sein de la nouvelle entreprise. Réco+ avait connu quelques résistances au sein même de son entreprise dans le passé. En effet, cette entreprise avait une culture "balkanisée" et le président avait, avec son équipe, travaillé à un processus de gestion par valeurs. Ils ont profité de la fenêtre d'opportunités ouverte par la transaction pour continuer à cimenter le nouveau groupe à partir des valeurs. L'implantation s'est faite à partir aussi d'une sensibilisation à divers paliers. Des activités furent organisées et les employés se sont impliqués immédiatement. Réco+ a choisi de mélanger les employés très rapidement.

Nous avons donc constaté que l'esprit d'entreprise, que nous appelons encore culture d'entreprise, qui oriente et motive l'action, était à peu de chose près semblable dans les deux entreprises. Déjà les employés des deux régions fraternisaient par leurs équipes de hockey respectives. Mais cela ne voulait pas dire que nous étions à l'abri de certaines fluctuations.

Afin que l'intégration culturelle contribue à la réalisation des synergies, les hauts gestionnaires se sont impliqués afin que cette façon de vivre et de faire vivre l'entreprise permette à tous les employés de s'identifier aux valeurs de Réco+. En consacrant beaucoup d'attention à cet aspect et en prêchant par l'exemple, ceux-ci ont, selon plusieurs cadres et employés, favorisé la création de synergies culturelles. De plus, Réco+ a développé une politique de rémunération qui incitait les individus à se conformer aux valeurs de Réco+. Les politiques de recrutement, de sélection et de nomination étaient alignées directement sur ces valeurs, ce qui, selon les hauts gestionnaires et employés, a été efficace pour renforcer la culture de Réco+.

De plus, ces cadres ont ajouté que le respect des collègues constitue une valeur qui favorise la réalisation des synergies. Cette valeur a été perçue comme essentielle pour l'intégration. Les employés, selon eux, avaient l'occasion de réfléchir et d'émettre des idées: «Avec ces possibilités et la reconnaissance de l'autre, on est venu à une qualité et on a obtenu de meilleurs résultats lors de l'intégration.» Le développement de synergies culturelles est passé aussi par un processus de formation des employés qui a favorisé une plus grande socialisation et une plus grande assimilation des valeurs de Réco+.

### **3.9.3. Résultats**

Beaucoup de cadres supérieurs considèrent que l'intégration culturelle a été réussie et a contribué à la réalisation des synergies. Celle-ci a été gérée de façon à ce qu'elle ne soit pas une source de stress émotionnel et physique intense auprès des employés. La gestion de l'intégration culturelle n'a pas été déconnectée des autres

intégrations et s'est déroulée dans un climat d'ouverture, d'altérité favorisant la réalisation des synergies anticipées. Réco+ a réussi à créer un milieu de travail où règnent des valeurs humaines communes. Ces valeurs, jumelées à l'engagement personnel des employés et au travail d'équipe, représentent des conditions essentielles à la réalisation des synergies.

### **3.10. Le contrôle**

#### **3.10.1. Synergies anticipées**

Réco- avait, au moment de l'acquisition, une définition assez précise de ses contrôles. Après la transaction, un examen des contrôles de Solco a été fait. Dans certains domaines, les contrôles ont été perçus comme manquant de rigueur. Malgré que certains contrôles aient été complémentaires, des synergies étaient perçues dès lors que les contrôles de Réco-, plus rigoureux dans certains secteurs, pouvaient être implantés dans ces dits secteurs.

L'exercice des contrôles administratifs et autres devait rendre perceptibles diverses synergies. Mais le point difficile était de convaincre nos employés et nos gestionnaires que ces contrôles devaient être faits avec méthode et rigueur.

Les synergies perçues proviendraient du fait que Réco+ harmoniserait aussi les indicateurs de performance afin qu'ils puissent contribuer à un pilotage qui permettrait

- d'améliorer sa productivité et son contrôle des coûts;
- de créer de la valeur immédiate pour l'entreprise et ses actionnaires;
- de maintenir un niveau d'endettement qui n'affecte pas la flexibilité d'action de la société;
- de mobiliser les employés.

### 3.10.2. *Synergies implantées*

Pour réussir l'intégration, selon Réco+, c'est aussi la mise en commun des meilleures mesures de contrôle ainsi qu'une bonne définition de celles-ci qui devaient permettre des synergies. En connaissant bien les motifs de la transaction, déjà les dirigeants de Réco- et de l'autre entreprise ont pu établir certains paramètres qu'ils devaient suivre. Ceux-ci ont été diffusés, et les groupes de travail s'y sont alignés. Chacun était ciblé soit au niveau des synergies, soit à d'autres niveaux. Ces éléments de contrôle étaient directement en harmonie avec les décisions fondamentales sur lesquelles reposait la transaction. De plus, en ce qui concerne la gestion de l'entreprise, des mesures de contrôle ont été transférés aux usines de Solco. Par exemple:

Citons le cas de l'usine de Solco à XY. Nous ne pouvions pas y aller uniquement pour des contrôles de complaisance. Les employés et les responsables des changements se sont vite habitués à la rigueur, à tel point qu'ils ont satisfait de bonne grâce à nos exigences.

Après l'acquisition, Réco+ a profité de l'occasion pour changer certaines façons de faire des affaires. Réco- avait déjà annoncé un certain virage client, mais le vrai tremplin fut la possibilité de se redéfinir, de se transformer et de se régénérer avec l'acquisition de Solco.

Puisque les façons de faire changeaient, les outils de contrôle changeaient. Les contrôles ont été révisés et choisis après la redéfinition des façons de faire. Cela explique pourquoi Réco+ n'a pas intégré immédiatement les différents contrôles. Réco+ allait beaucoup plus loin qu'une intégration des outils qui reposait uniquement sur des complémentarités perçues. L'exercice devait, pour en tirer un maximum de synergies, se faire avec un maximum de profondeur. De plus, cette intégration des contrôles était étroitement reliée à l'intégration des systèmes informatiques qui fut aussi un peu plus longue, parce qu'il fallait repenser la manière d'agir.

Le nouveau système informatique nous donnait non seulement les outils de contrôle, mais était aussi relié à la façon de faire nos affaires. Avant, on allait en forêt, on coupait du bois, on l'envoyait aux moulins, on le stockait dans la cour et on donnait l'ordre au service des ventes de le vendre. Aujourd'hui, nous pressentons les demandes des clients potentiels. Nous leur demandons quelle essence de bois ils veulent et nous la leur offrons dans les formes et dimensions qu'ils désirent. Tout devient uniformisé, tout est mesuré de la même façon, tout est désigné par les mêmes termes. Cette intégration a été un peu longue, mais elle s'est révélée efficace.

L'acquisition de Solco a été l'occasion non seulement de mieux définir les critères de contrôle chez Réco+, mais aussi d'en développer de nouveaux très synergiques. Par exemple:

Cette efficacité s'est fait sentir dans les expéditions qui, dans 96 % des cas, se font à temps sans subir de retard. Les installations de Réco+ sont devenues encore plus ponctuelles en épousant certaines méthodes de Solco qui, au niveau de l'expédition, possédait déjà cette vertu.

### **3.10.3. Résultats**

Après l'acquisition de Solco, la poursuite du programme d'amélioration de la productivité et de contrôle des coûts déjà débutée un an avant la transaction a contribué de façon substantielle à accroître le rendement de Réco+ en 1999. Les progrès importants dans l'amélioration de la productivité et du contrôle des coûts témoignent de l'engagement et de la contribution des employés de Réco+. Des hauts gestionnaires soulignent que sans leur apport exceptionnel, Réco+ n'aurait certes pu obtenir de tels résultats.

## **3.11. La performance**

Le mariage de Réco- avec Solco fut couronné de succès. Les synergies anticipées se sont, dans l'ensemble, concrétisées.

### **3.11.1. Résultats pour les actionnaires**

Le 31 juillet 1998, le cours de l'action était de 8,90 dollars tandis qu'au 30 juillet 1999, le cours de l'action de la nouvelle entité clôturait à 15,35 dollars, soit une augmentation de plus de 50 %. Cela témoigne de la confiance des investisseurs en la vision future articulée par la direction.

Après la première année, la productivité et la valeur ajoutée étaient à la hausse, les ventes annuelles avaient augmenté de 31 % pour se chiffrer à 3 083 millions de dollars contre 2 348 millions de dollars en 1998. La capacité de production de papiers à valeur ajoutée et à usages spéciaux à marge plus élevée de Réco+ est passée d'environ 25 % à près de 50 % de la production totale de papiers fins par la suite de l'acquisition. Le bénéfice net a augmenté 120 %.

### **3.11.2. Résultats pour les hauts gestionnaires**

Dû aux plus grandes opportunités de carrière, à l'augmentation de leur valeur monnayable et à leur plus grand nombre à participer au programme d'actionnariat et à l'augmentation de la valeur de l'action, la transaction fut bénéfique pour les hauts gestionnaires. Peu ont quitté. En plus de retirer des avantages de la rentabilité (programme d'actionnariat), ils ont profité de la notoriété croissante de Réco+.

### **3.11.3. Résultats pour les employés**

1. Augmentation de leur sécurité d'emploi, surtout dans les scieries.
2. Augmentation du pourcentage d'employés qui participent au programme d'actionnariat. Réco+ offrait un rabais de 10 % sur le prix du marché à ce moment de l'achat de l'action. Cette augmentation et le taux de participation supérieur à celui des programmes en vigueur dans les autres entreprises de l'industrie indiquent que les employés croyaient plus à leur entreprise et désiraient encore plus participer à sa croissance.

3. Très peu d'emplois ont été perdus suite à la transaction. Les hauts dirigeants n'ont pas intégré en faisant un choix entre la rentabilité financière et la préservation des emplois.

#### 3.11.4. *Résultats pour les clients*

1. Les clients ont profité de l'élargissement de la gamme de produits à plus grande valeur ajoutée.
  2. Les clients ont bénéficié d'un plus grand réseau de distribution.
  3. Une amélioration accrue de la rapidité de livraison. Une livraison à temps en 48 heures dans la plupart des villes sur le même continent.
  4. Une amélioration des services reliés à la vente des produits suite à une plus grande sensibilisation auprès des employés de l'importance du client.
4. CAS ABC+

### 4.1. **Contexte concurrentiel**

Le secteur des magasins d'accommodation du secteur alimentaire dans le pays où opéraient ABC- et FGH était fortement concurrentiel et le nombre de concurrents ainsi que le degré de concurrence variaient selon la ville et la région. La compétition était présente aussi bien au niveau des supermarchés, des magasins d'escompte, des stations d'essence et des pharmacies.

#### 4.1.1. *Présentation d'ABC+*

L'acquisition de FGH a propulsé ABC- au premier rang de son industrie dans son pays et parmi les dix sociétés les plus importantes sur son continent. L'entreprise ABC+, issue du regroupement, est devenue la seule chaîne de magasins d'accommodation d'envergure nationale. ABC+ opérait, après l'acquisition, une chaîne de plus de 1 500 magasins d'accommodation, franchisés et affiliés, et employait environ 11 500 personnes à temps plein ou à temps partiel à l'entreprise elle-même ou dans son réseau. Le chiffre d'affaires d'ABC+ était de 1,6 milliard de dollars. Avec cette transaction, ABC+ devenait alors un des plus importants détaillants d'essence indépendants dans son pays, avec plus de 435 postes d'essence.



#### **4.1.2. *Présentation d'ABC-***

ABC- est une entreprise qui fut fondée à la fin des années 1970. L'entreprise débuta de façon très modeste avec deux supérettes. L'année de l'acquisition de FGH, ABC- approchait un chiffre d'affaires de près du milliard de dollars et réalisait des profits de près de 12 millions, en hausse de 15 % par rapport à l'année précédente. La progression enregistrée était due en partie, selon les hauts gestionnaires, aux synergies lors d'une acquisition en 1997, aux prix de vente concurrentiels dans leurs principales catégories de produits, à la réduction de la dette et à un contrôle rigoureux des coûts. Mentionnons qu'ABC- avait absorbé avec succès quatre autres entreprises au cours des six années qui ont précédé l'acquisition de FGH. ABC- employait au moment de l'acquisition plus de 4 500 personnes et comptait une chaîne de plus de 636 magasins d'accommodation dont 97 affiliés, 46 franchises et 493 magasins corporatifs. Au total, 307 des 636 magasins d'ABC- opéraient également un site de vente d'essence avant l'acquisition. Le chiffre d'affaires d'ABC- était de 648 millions de dollars.

#### **4.1.3. *Présentation de FGH***

FGH, leader dans son marché, s'occupait principalement, par l'entremise de ses groupes d'exploitation, de la vente au détail de produits du tabac, d'aliments, de produits pétroliers et de produits connexes grâce à un réseau d'établissements exploités par la société elle-même, par des détaillants et par des franchisés. Juste avant d'être acquise par ABC-, FGH comptait plus de 902 magasins d'accommodation exploités sous cinq bannières différentes. Les ventes de FGH avaient totalisé en 1998 la somme de 743 millions de dollars. À la fin de la même année, FGH employait plus de 1 500 personnes à temps plein ou à temps partiel au niveau corporatif, tandis que les détaillants et franchisés fournissaient de l'emploi à au moins 5 500 autres personnes. Sur les 900 magasins de FGH, environ 128 seulement exploitaient des sites de vente de carburants.

## **4.2. La vision**

### **4.2.1. *Synergies anticipées***

Afin d'être chef de file dans son secteur, ABC-, à partir de l'analyse de l'environnement faite par ses hauts gestionnaires, a profité de la situation pour acheter des magasins et ainsi croître par acquisitions.

La transaction avec FGH était, pour les hauts gestionnaires d'ABC-, la prochaine étape logique de la consolidation en cours dans l'industrie nationale des magasins d'accommodation. Dans le domaine où évoluait FGH, ses hauts gestionnaires ne voyaient pas beaucoup d'avenir. D'ailleurs, une des conclusions de leur dernier plan stratégique était d'entreprendre des négociations avec ABC- afin de savoir si elle était intéressée à les acheter. Malgré l'absence d'une vision positive des hauts gestionnaires de FGH, ceux d'ABC- percevaient des synergies associées à la vision. En effet, cette absence était perçue comme un facteur positif qui favoriserait le départ des hauts gestionnaires de FGH et permettrait de faire partager plus rapidement la vision d'ABC- auprès des autres qui voudraient contribuer à son développement.

### **4.2.2. *Synergies implantées***

Dans l'équation de la synergie d'ABC-, le départ des hauts gestionnaires de FGH était prévu et avait été discuté dès la période initiale de la démarche de f/a. Des effets synergiques proviendraient de la diffusion de la vision d'ABC- aux gestionnaires et employés de FGH.

### **4.2.3. *Résultats***

Selon les hauts gestionnaires, la vision d'ABC- et sa diffusion ont contribué deux ans plus tôt que prévu à la réalisation de synergies évaluées à 14 millions de

dollars. Ils précisent également que d'avoir géré rapidement l'intégration des visions a contribué à la performance d'ensemble.

Le regroupement des deux meilleurs réseaux de magasins d'accommodation au pays à partir d'une vision définie et précise nous a donné les fondations pour poursuivre notre stratégie de développement axée sur une croissance vigoureuse et a mobilisé tout le personnel.

#### **4.3. Diagnostic**

##### **4.3.1. Synergies anticipées**

ABC- anticipait des synergies "de connaissance de soi". Pour ses dirigeants, le fait d'avoir exécuté un autodiagnostic, de connaître ses forces et faiblesses a été bénéfique lors de la recherche d'entreprise cible: «Tout commence par une meilleure connaissance de soi. Comment peut-on chercher une concordance lorsqu'on ne connaît pas bien son entreprise?» Cette connaissance de l'entreprise permet d'être en mesure de commencer de meilleurs échanges lors de la période de *courtisage*. Les hauts gestionnaires d'ABC- insistent pour mentionner que cette période est empreinte de beaucoup d'humilité et d'ouverture face à l'autre, «deux facteurs importants quand on veut profiter de cette étape pour apprendre sur l'autre.» De plus, dans cette transaction comme pour les autres, des synergies étaient pressenties. L'équipe qui effectuerait la vérification diligente, le contenu de la vérification et les outils utilisés contribueraient à la réalisation des synergies anticipées. Les synergies, selon les hauts gestionnaires, découleraient d'une bonne vérification diligente, comme celles qui proviendraient de l'examen des ententes commerciales.

Dans notre secteur d'activités, les principales synergies qu'on a réalisées jusqu'à ce jour se sont toujours avérées au niveau des ententes avec les fournisseurs. [...] Lorsqu'on a fait une bonne vérification diligente au niveau des ententes, on examine, on compare avec les ententes que nous avons conclues; ça nous aide

beaucoup à établir un niveau de synergies assez précis dans ce secteur et ça nous guide vers leur réalisation.

#### **4.3.2. Synergies implantées**

Chez ABC-, la vérification diligente ne peut être complète sans la participation active du président et celle de deux vice-présidents, qui viennent s'ajouter à celle des comptables, avocats, professionnels, gens des Ressources humaines et responsables d'opérations. Dans le cas de l'acquisition de FGH, le président a personnellement examiné les ententes commerciales avec les fournisseurs pour découvrir qu'ABC-, quoique étant une société plus petite que FGH, jouissait de meilleures ententes. L'équipe d'ABC- s'assurait de vérifier les résultats financiers magasin par magasin, car leurs activités sont à l'origine des résultats d'ensemble démontrés. L'état des dossiers, ainsi que la vérification des procédures journalières et mensuelles, furent examinés pour chaque site, comme le rapporte un haut placé: «Cette vérification diligente fut facilitée, car ABC- a eu accès à beaucoup de rapports, beaucoup d'informations, et tous les dossiers étaient à jour.» Il faut bien comprendre la façon dont tout cela a été comptabilisé afin de mieux faire l'analyse. Une autre dimension à laquelle l'équipe attache de l'importance est la dimension fiscale. L'aspect du risque environnemental a été loin d'être négligé dans cette transaction, car FGH et ABC- opéraient des sites de vente de produits pétroliers et les risques de contamination des sols, par exemple, devaient être évalués.

En plus de la dimension financière et légale, l'équipe d'ABC- attache une importance capitale aux individus. Durant la vérification, l'équipe rencontre les personnes qui peuvent avoir une influence directe sur les résultats afin de connaître leur passé, comment ils anticipent l'avenir, surtout dans ce contexte d'acquisition et les évaluent. Une vérification diligente des ressources humaines et culturelles est réalisée afin de contribuer au plan d'intégration.

### **4.3.3. Résultats**

Dans le cas d'ABC+, les synergies anticipées se sont réalisées. Les hauts gestionnaires d'ABC+ confirment que la vérification diligente multidimensionnelle, soit légale, financière, stratégique, culturelle et des ressources humaines a contribué à la réalisation des synergies anticipées et émergentes. La vérification diligente s'insère pour eux à l'intérieur d'une approche préfusion où chaque étape peut être synergique, dépendamment de la manière dont elle est exécutée.

## **4.4. Analyse de l'environnement**

### **4.4.1. Synergies anticipées**

Le secteur dans lequel évoluait ABC- devenait de plus en plus concurrentiel et l'organisation de ses affaires devait partout être consolidée. ABC- devait faire concurrence à d'autres entreprises offrant le même type de produits ou services, c'est-à-dire d'autres magasins d'accommodation arborant d'autres bannières, des supermarchés, des épiceries, des mini-magasins d'accommodation avec poste d'essence, des établissements de restauration rapide, des pharmacies, des tabagies. Certains des principaux concurrents d'ABC- disposaient de ressources financières et autres plus importantes que celles dont disposait ABC-. Les conditions du marché devenaient de plus en plus difficile. ABC-, étant une société plus efficace, percevait cette situation comme une occasion intéressante de croître et de réaliser des économies d'échelle. En acquérant FGH, ils pensaient pouvoir réaliser des synergies reliées principalement aux achats et à la main-d'œuvre.

### **4.4.2. Synergies implantées**

L'analyse de l'environnement a permis de comprendre encore mieux l'environnement client. L'analyse a été multidimensionnelle. Cependant, une dimension a été davantage examinée avant la transaction, pour éviter des risques

associés à cette dimension. ABC+ a, par la suite, préparé un manuel de procédures pour les plans et devis de construction de ses sites de distribution d'essence, la planification et la supervision du remplacement ou de l'enlèvement d'équipements pétroliers, afin de s'assurer d'un respect complet de l'environnement. ABC+ avait pour priorités de veiller à l'application stricte des normes environnementales émises par les gouvernements, de suivre les innovations technologiques et les modifications apportées aux lois, et d'établir des critères rigoureux de suivi environnemental dans l'ensemble de son réseau.

#### **4.4.3. Résultats**

Dans un marché connaissant les assauts d'une concurrence multiple, une augmentation accrue de sa clientèle ainsi que des changements dans les habitudes de consommation, le concept de magasin issu de la transaction, ouvert aux tendances et aux améliorations constantes, a pris toute sa valeur et a permis de transformer rapidement les défis en opportunités. L'analyse de l'environnement avec ses différentes dimensions, et la prise en compte de ces informations tout au long de l'intégration ont permis de minimiser les risques associés à l'environnement et ont contribué, en précisant les opportunités, à la réalisation des synergies et à la performance d'ensemble.

### **4.5. Les motifs**

#### **4.5.1. Synergies anticipées**

Les motifs pour lesquels les hauts dirigeants d'ABC- ont décidé d'acquérir FGH sont les suivants:

1. ABC- aspirait au marché le plus étendu possible et pour sortir de la région principale où elle opérait, elle devait acheter FGH;
2. ABC- devait augmenter sa gamme de produits et services afin de se différencier davantage des concurrents;
3. Des synergies de croissance étaient anticipées ainsi que des réductions de coûts.

Cette acquisition devait conférer à ABC- un positionnement, une envergure qui serait un levier de croissance pour le futur. Comme l'affirme un des leurs:

Le regroupement des deux meilleurs réseaux de magasins d'accommodation au pays va nous donner les fondations pour poursuivre notre stratégie de développement axée sur une croissance vigoureuse.

#### **4.5.2. *Synergies implantées***

Avant même de rechercher une cible, les hauts dirigeants d'ABC- s'étaient entendus sur les différents motifs à partir desquels ils ont orienté leur recherche d'une entreprise cible. La vérification diligente a été effectuée en tenant compte de ces motifs clairement établis et a permis de valider le choix. Toute la suite, incluant l'intégration, a été effectuée en ne perdant jamais de vue les motifs qui étaient à l'origine de cette transaction. Selon les employés impliqués et des cadres, les motifs ont été abondamment diffusés et ont contribué à un meilleur dialogue, dès le début, entre les équipes de FGH et d'ABC-.

#### **4.5.3. *Résultats***

ABC+ a réussi à accroître son marché, à augmenter sa gamme de produits et de services, à innover et à réaliser des synergies émergentes qui lui permettent, non seulement de bénéficier de plus grandes synergies que celles anticipées, mais aussi de pouvoir profiter de nouvelles opportunités d'affaires grâce à la satisfaction exprimée de ses actionnaires, hauts dirigeants, cadres, employés et fournisseurs.

#### 4.6. La stratégie d'affaires

##### 4.6.1. *Synergies anticipées*

La stratégie d'affaires d'ABC- reposait sur le concept "Stratégie 2000", axé sur la satisfaction du client et l'efficacité de l'organisation. Par ce concept, la stratégie d'ABC- se différenciait de celle des magasins d'accommodation traditionnels en proposant à sa clientèle, de plus en plus diversifiée, l'offre de produits et de services d'accommodation plus différenciés, incluant la distribution d'essence et services connexes. Lors du *courtisage* et encore plus lors de la vérification diligente, les stratégies d'affaires de FGH apparaissaient tout à fait compatibles avec celles d'ABC-. Les hauts gestionnaires d'ABC- voyaient qu'en harmonisant les stratégies d'affaires, leurs magasins seraient stimulés dans leur évolution et demeurerait pour le consommateur la destination d'accommodation la plus pratique, la plus agréable et la plus économique. Ce qui ne manquerait pas d'améliorer les marges bénéficiaires.

##### 4.6.2. *Synergies implantées*

Les deux sociétés étaient en train de redéfinir le concept des magasins d'accommodation selon des critères similaires, en diversifiant et en augmentant la gamme de produits et en créant un service de qualité pour le consommateur. Cependant, la "Stratégie 2000" avait été implantée depuis plus longtemps chez FGH que chez ABC-. FGH était à ce niveau un peu plus en avance et les hauts dirigeants d'ABC- ont voulu profiter de cette avance, comme ils le disent:

On a adopté beaucoup de choses chez ABC+ à partir de FGH à ce niveau [...] Même si on avait une équipe en place, on a tout simplement importé les façons de faire [...] et ce fut possible, car on avait gardé le maître d'œuvre de cette stratégie chez FGH.



Il ne s'agissait pas que de rajeunir les magasins de façon similaire, mais d'offrir de nouveaux services et produits avec des méthodes différentes. L'harmonisation a pu faire bénéficier ABC+ des meilleures pratiques de FGH au niveau du concept Stratégie 2000. Le texte suivant est révélateur à ce sujet:

*Store 2000 is the most visible reflection of this strategy goal. While there are new colors, windows, lightning, floor and ceiling treatments [...] and all of these help to make the store more inviting. [...] The real differences are in the retail strategies behind these outward changes, including product line extensions, particularly in food service.*

Les efforts d'innovation ont été orientés vers l'adaptation des magasins au concept "Stratégie 2000", qui ajoute à l'offre une sélection de produits frais et de services, dans des décors invitants, répondant bien au goût des consommateurs. L'intégration des stratégies d'affaires repose sur une stratégie d'innovation qui place le focus sur la conception de projets concrets aux applications rapides et durables, directement orientés vers le client et avec des objectifs chiffrés.

#### **4.6.3. Résultats**

L'harmonisation des stratégies d'affaires avec Stratégie 2000 a permis un ajustement constant de l'offre, des prix, de la promotion et de la distribution, ce qui a permis à ABC+ de demeurer à l'avant-garde dans cet environnement concurrentiel. Les similarités au niveau des stratégies d'affaires ont été des atouts majeurs et ont fait progresser l'intégration, tandis que les différences à ce niveau ont été autant de sources d'inspiration. L'harmonisation des stratégies d'affaires ouvertes sur l'innovation, la flexibilité, l'échange de recettes gagnantes, l'efficacité et l'efficience, a permis la réalisation des synergies anticipées et a contribué à la réalisation des synergies émergentes.

L'intégration des stratégies d'affaires, s'appuyant sur l'excellence, sur l'innovation, sur l'efficacité de la nouvelle organisation et sur une direction stratégique proactive, a produit des effets synergiques.

#### **4.7. Les structures**

##### **4.7.1. *Synergies anticipées***

Avant la transaction, les hauts gestionnaires d'ABC- percevaient que des synergies pourraient se créer en combinant sa façon de structurer l'organisation. D'ailleurs, les hauts gestionnaires d'ABC- percevaient encore plus, après la vérification diligente, que la structure hiérarchique était plus importante chez FGH que chez eux. L'allègement de la structure suite au départ prévu de plusieurs hauts gestionnaires de FGH serait source de synergie. La question principale que se posaient les hauts gestionnaires pour que se réalisent des synergies reliées à la structure était celle-ci: devons-nous choisir une structure centralisée ou une structure décentralisée?

##### **4.7.2. *Synergies implantées***

Dès la période pré-acquisition, les hauts dirigeants d'ABC- ont clairement identifié trois hauts dirigeants de FGH qui devaient partir: le chef de la Direction, celui des Finances et celui des Opérations. Ils ont déclaré:

[...] ces gens-là, pour nous, ne pouvaient pas rester dans l'entreprise parce qu'on voyait clairement qu'ils n'avaient pas le même style de gestion que nous, et surtout que nous étions persuadés qu'ils ne faisaient pas partie du personnel indispensable.

Mais au même moment, ils ont identifié quel niveau dans la hiérarchie ils voulaient conserver. Ce choix a été effectué en considérant ceux qui auraient le plus d'impact sur les magasins. Ils ont aussi identifié ceux qui devaient rester et ont choisi

deux vice-présidents aux Opérations dans des régions différentes. Pour les hauts gestionnaires d'ABC+, le choix d'une structure décentralisée serait synergique et permettrait de donner plus de pouvoir à ces vice-présidents aux Opérations. Il ne s'agissait pas uniquement pour les hauts gestionnaires d'ABC+ de choisir la structure appropriée, mais de choisir aussi les bonnes personnes. Voici comment ils voulaient choisir *«the right people»*:

Il fallait s'assurer que les personnes choisies croyaient aux valeurs fondamentales d'ABC+, qu'ils partageaient la vision de développement de l'entreprise, et surtout, avaient ce qu'il fallait, les compétences requises et le leadership nécessaire pour nous aider à atteindre nos objectifs financiers.

La révision de la structure a aussi été effectuée en fonction des marchés géographiques et a impliqué plusieurs nominations et promotions de dirigeants provenant des deux organisations. «La parité n'était pas le premier critère, l'essentiel du processus de sélection, nomination et promotion reposait sur les compétences possédées et démontrées au travail par les personnes.»

#### **4.7.3. Résultats**

Selon les hauts dirigeants, le choix d'une structure décentralisée avec beaucoup de pouvoir aux régions et le choix des bonnes personnes pour y occuper les différents postes ont favorisé la gestion experte des opérations, ont contribué à la réalisation des synergies et ont permis de relever les défis de l'intégration et de la croissance.

## 4.8. Fonctions

### 4.8.1. *Synergies anticipées*

Les hauts dirigeants d'ABC- anticipaient des synergies dues au fait qu'avant la transaction, ils avaient déjà décidé ce qui serait harmonisé après la transaction. Les hauts dirigeants de FGH, qui seraient encore présents, avaient, lors de discussions au préalable, donné leur plein consentement à cet effet. De plus, il avait été prévu que des experts externes analyseraient la possibilité qu'ABC+ puisse, après la fusion, implanter son propre système de distribution intégré. Dans l'éventualité où un tel système serait implanté, ABC+ anticipait des synergies.

### 4.8.2. *Synergies implantées*

Les discussions concernant l'intégration des fonctions ont débuté dès la période de *courtisage*, permettant ainsi aux hauts gestionnaires d'ABC- et de FGH de faire valoir leurs opinions. Déjà, dans ces discussions, une attention particulière était accordée à la clientèle, aux employés et aux cadres afin que l'intégration des fonctions ne fasse pas fuir certains clients, crée des réactions négatives chez les employés et développe des résistances inutiles chez les cadres.

L'intégralité des fonctions a été influencée par l'analyse de l'environnement, des motifs de la transaction, des informations obtenues lors de la vérification diligente et de la stratégie mise de l'avant.

ABC+ a donc choisi d'intégrer uniquement les achats et le rapport-contrôles après la transaction puisque les hauts dirigeants d'ABC-, en toute humilité, voulaient mieux comprendre les autres façons de faire de FGH. Dans le secteur d'activité où ils étaient, à partir des informations obtenues, des hauts gestionnaires d'ABC- pensaient qu'il serait plus avantageux de ne pas harmoniser immédiatement certaines fonctions et que, graduellement, ils intégreraient certaines méthodes d'analyse des opérations,

de conception et de développement de projets commerciaux de FGH pour maximiser l'efficacité d'ABC+.

Un an après la fusion, ABC+ a décidé d'implanter un système de distribution intégrée qui a été fonctionnel en 2002. Cette solution est apparue à ce moment comme étant la plus efficace pour desservir ses magasins actuels et futurs avec un service haut de gamme.

#### **4.8.3. Résultats**

L'intégration des fonctions, chez ABC+, a eu des effets synergiques, selon ses hauts gestionnaires, dus aux décisions suivantes:

1. La démarche choisie pour intégrer les fonctions cherchait à conserver le moral des troupes, à augmenter leur désir d'apprentissage;
2. La démarche portait aussi une attention particulière aux cadres, clients et actionnaires;
3. La décision d'harmoniser certaines fonctions plutôt que d'autres a été prise après une réflexion approfondie;
4. La décision d'implanter un système de distribution intégrée a accru les niveaux de ventes, de rentabilité et de compétitivité.
5. L'implantation d'un système de distribution a permis par la suite d'intégrer les méthodes de pointe en matière d'approvisionnement et de gestion des stocks, les responsables des magasins pouvaient alors se consacrer pleinement au service à la clientèle.

#### **4.9. Culture**

##### **4.9.1. Synergies anticipées**

La compatibilité des cultures était perçue par les hauts gestionnaires d'ABC- comme étant un facteur contribuant à la réalisation des synergies anticipées. C'est pourquoi les valeurs de respect, d'efficacité, d'innovation et de collaboration qui constituent la culture d'ABC-devaient être partagées dans l'ensemble du réseau.

#### **4.9.2. Synergies implantées**

Au niveau des opérations, lors de la vérification diligente, les hauts gestionnaires avaient perçu qu'il n'y avait pas vraiment de grandes différences entre ABC- et FGH. Cette similarité a permis une intégration culturelle plus rapide. Cependant, au niveau de la haute direction, la culture de FGH était plutôt bureaucratique, alors que celle d'ABC- était plutôt entrepreneuriale. La majorité de la haute direction de FGH étant partie, des hauts gestionnaires ont approché rapidement les gens des opérations dans leurs magasins pour faire partager la vision et expliquer davantage les valeurs d'ABC+. Les effets n'ont pas tardé à se faire sentir:

Ça a été un choc culturel dans le bon sens. Quelqu'un qui pense qu'on est important, nous autres, et qui sont venus nous voir pour discuter. On s'est vite aperçu que ce n'était pas uniquement des gens du siège social qui nous demandaient juste des rapports.

De plus, la haute direction d'ABC+ s'est dotée d'un système de vidéo conférence pour augmenter la fréquence des communications et cela, à tous les niveaux de l'entreprise, afin que les échanges multiples permettent plus rapidement le partage d'une culture commune.

La retenue des services de certains hauts gestionnaires et cadres, ainsi que le renvoi de d'autres, a pu contribuer à faire partager les valeurs d'ABC+. Cependant, les grands décideurs d'ABC+ ont pris garde de ne pas se départir de toutes les personnes étrangères à celles d'ABC- afin de favoriser l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles façons de faire (concept et magasins 2000).

#### **4.9.3. Résultats**

L'intégration culturelle n'a causé aucun problème chez ABC+ et, selon les hauts dirigeants, la similarité culturelle au niveau des opérations a contribué à la réalisation de l'ensemble des synergies. Voici ce que pensaient plusieurs employés de

l'intégration culturelle: la réalisation des synergies culturelles a été possible en raison du peu d'écart entre discours et action. Les valeurs de respect, d'efficacité, d'innovation et de collaboration ont dominé rapidement la culture d'ABC+ et ont été partagées dans l'ensemble du réseau. Plus de 3 % de la masse salariale a été consacrée à la formation. Des outils et des méthodes didactiques qui stimulent l'apprentissage et renforcent ces valeurs ont aussi augmenté les effets synergiques d'une intégration culturelle réussie.

#### **4.10. Le contrôle**

##### ***4.10.1. Synergies anticipées***

Voici comment quelques directeurs ont perçu les synergies qui émergeaient des systèmes de contrôle: «On pensait que nos systèmes de contrôle allaient être directement opérationnels et que, évidemment, c'était un atout pour la réalisation d'une plus grande synergie.»

##### ***4.10.2. Synergies implantées***

Un groupe de travail sur le contrôle de gestion a été créé et a donné au nouveau Groupe un modèle de contrôle de gestion dès la fin de 1999.

Certains contrôles étaient différents, selon les modèles d'opération. Chez les magasins FGH, ils étaient concessionnaires, tandis que chez ABC-, ils étaient surtout corporatifs.

Les deux systèmes de contrôle ont été analysés et les hauts gestionnaires d'ABC+ en sont venus à la conclusion que, pour les magasins exploités par ABC-, le système serait le même, et que celui utilisé par FGH ne serait pas modifié; seul le rapport-contrôles serait harmonisé. La déclaration suivante fait ressortir l'importance du rapport-contrôles, c'est-à-dire le rapport sur l'état des affaires: «Finalement, on a

décidé de garder les deux systèmes. On n'a pas harmonisé. On a gardé les deux systèmes tels quels, ce qu'on a harmonisé, c'est le rapport-contrôles».

La similarité de certains types de contrôle a cependant favorisé l'harmonisation du rapport-contrôles, plus particulièrement à cause des mêmes métiers exercés et des mêmes fonctions développées. Le système de rapport-contrôles utilisé s'est beaucoup inspiré de celui utilisé par FGH. Par exemple, au niveau d'indicateur de performance permettant d'évaluer le rendement et d'attribuer une bonification chez ABC-, ce n'était pas autant synergique que chez FGH qui avaient des politiques de bonification très différentes. ABC- avait une politique de bonification très étendue, comme l'explique un cadre d'ABC-:

J'ai toujours eu comme principe: il faut qu'un boni soit atteignable. Il faut qu'il soit versé dans la majorité des cas. [...] mais j'allais jusqu'aux employés de bureau... j'en donnais à tellement de monde que les hauts gestionnaires avaient seulement un petit pourcentage.

En comparant la politique d'ABC- à celle de FGH, et après avoir essayé de modifier la politique de FGH pour l'harmoniser à celle d'ABC-, les hauts gestionnaires ont vite compris, suite aux oppositions, que l'inverse serait plus synergique. La politique de bonification de FGH fut regardée de plus près et a été adoptée afin qu'elle favorise ceux qui ont le plus d'impact sur le fonctionnement des magasins.

#### **4.10.3. Résultats**

Dès la fin de la première année, le nouveau Groupe fonctionnait selon un modèle commun de rapport-contrôles puisant dans les richesses des deux systèmes et cela a permis la réalisation de différentes synergies. Des synergies furent associées par les hauts gestionnaires à ce qui semblait n'être au départ que des dépenses supplémentaires. Les mesures de performance ont donc ainsi contribué à la réalisation des synergies. L'un de ces hauts gestionnaires en est convaincu:



Ça fait des dépenses additionnelles, mais ça ouvre la créativité de beaucoup de monde. Il y a des gens qui étaient très bons pour livrer les résultats dans le cours normal des affaires, mais quand le boni fut harmonisé, c'est incroyable ce qu'on a obtenu.

#### **4.11. La performance**

Le 30 avril 2000, un an après l'acquisition de FGH, ABC-, devenue ABC+, a connu la plus forte croissance de son histoire.

Son chiffre d'affaires consolidé a atteint 1,57 milliards de dollars, contre 648,5 millions de dollars pour l'année précédente, soit une augmentation de 140 %. Le bénéfice net a fait un bond de 61 % pour atteindre 18,5 millions comparativement à 11,5 millions pour l'exercice précédent. Selon le président d'ABC+, les résultats de l'exercice 2000 témoignent de la réussite des principales phases d'intégration de FGH, acquise en avril 1999, qui ont conduit à des économies annuelles de plus de 11 millions de dollars. Les résultats furent bénéfiques pour la majorité des acteurs concernés par cette transaction.

##### **4.11.1. Résultats pour les actionnaires ➡**

Le cours de clôture de l'action d'ABC- était, au 16 avril 1999, de 19,70 dollars.

Le cours de clôture de l'action d'ABC+ était, au 17 avril 2000, de 19,00 dollars, ce qui peut témoigner à ce stade de l'incertitude des actionnaires face aux compétences d'intégrateur d'ABC+.

##### **4.11.2. Résultats pour les hauts gestionnaires ⤴**

1. Nombre de départs très faible (2 %). Les départs de hauts gestionnaires de FGH lors de la f/a furent rapides;
2. Congédiement (10 %) des hauts gestionnaires de FGH dès le début de la f/a;

3. Dans l'ensemble, la transaction fut bénéfique pour l'ensemble des hauts gestionnaires dû à une harmonisation à la hausse des salaires, plans de pension et programmes de bonification.
4. Nombre de participants au programme d'actionnariat en croissance suite à la f/a.

#### 4.11.3. Résultats pour les employés

1. Taux de rotation faible, surtout dû aux emplois partiels;
2. Création d'emploi (2 %):
3. Plus grandes opportunités;
4. Très optimistes suite à la f/a.
5. Plus de participants au programme de bonification.

#### 4.11.4. Résultats pour les clients

1. Plus grand assortiment, meilleure offre de produits;
2. Nouveautés, nouveau concept dans plusieurs magasins;
3. Plus vaste gammes de produits à proximité.

#### 5. CAS ROMULUS-REMUS

*We are delighted to launch a unique enterprise dedicated to growth, innovation, and superior global brands. We start our journey with a portfolio of exceptional assets: some of the world's most innovative products and powerful brands, financial strength and flexibility, superior engineering and technological skills, a balanced portfolio of vehicles in every market category and a group of transportation and services businesses united by an understanding of global markets and the commitment to serve them.*

*If we can merge the outstanding capabilities of our people, then I am finally convinced that nothing can stop us. We have the potential to become one of the best companies in the world, if not the very best.*

En novembre 1998, de grandes synergies sont anticipées lors de cette fusion du siècle entre deux constructeurs automobiles en bonne santé.

## 5.1. Contexte concurrentiel

Depuis le début des années 1990, le secteur de l'automobile, dans lequel évoluaient Romulus et Remus, multipliait dans l'enthousiasme partenariats, accords commerciaux et rapprochement entre les différentes marques prestigieuses. Plusieurs spécialistes du domaine s'accordaient à dire, en 1997, que dans une dizaine d'années, de la vingtaine de fabricants d'automobiles, il n'en restera plus que les huit à dix qui disposeront d'une taille mondiale et posséderont la grande part du marché.

*The Romulus-Remus merger was a response to "real world dynamics" notably, the considerable overcapacity in the world's automotive industry and a trend towards global consolidation that was already underway.*

### 5.1.1. Présentation de Romulus-Remus

La fusion de Romulus et Remus a donné naissance à un nouveau groupe qui se classe parmi les six premiers constructeurs automobiles mondiaux. Ses capacités donnent le vertige: un chiffre d'affaires de plus de 200 milliards de dollars, un bénéfice total avant impôts en 1997 de 14,5 milliards de dollars. À cela s'ajoute une production annuelle de plus de quatre millions de véhicules urbains et de loisirs, de voitures tout-terrain, d'autobus et de véhicules utilitaires tous types et sous diverses marques. Le nouveau groupe commercialise ses véhicules dans plus de 200 pays et possède des centres de production répartis à travers 34 pays. Plus de 460 000 employés travaillent au sein de ce groupe qui occupait aussi le devant de la scène dans l'industrie aéronautique et aérospatiale. Romulus-Remus devait opérer durant les trois premières années avec deux présidents et deux sièges sociaux et ne prévoyait pas procéder à des congédiements majeurs et des fermetures d'usines.

### 5.1.2. *Présentation de Romulus*

Romulus a été fondée en 1926 à la suite du rapprochement de deux entreprises créées vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Dès ses premières années de création, Romulus a pu compter sur un véhicule qui avait été mis au point au début du XX<sup>e</sup> siècle, qui est devenu aujourd'hui une des marques les plus prestigieuses. Romulus avait acquis, au gré des années, un indéniable savoir-faire en matière de qualité, de confort et de tenue de route. Dans ce domaine, Romulus pouvait apporter beaucoup à Remus.

### 5.1.3. *Présentation de Remus*

Fondée en 1925, Remus est devenue le troisième des plus grands constructeurs sur son continent. Il était, avant la fusion, le numéro un par son originalité, son innovation, sa célérité dans l'exécution et sa rentabilité. *«We became acknowledged world leader in developing exciting vehicles, and doing it faster than anyone else.»* Dans ce domaine, Remus pouvait apporter à Romulus. La présence de Remus était très faible sur les marchés étrangers, plus particulièrement sur un marché bien occupé par Romulus. Remus était sans contredit la plus profitable des deux entreprises et contribuait au chapitre du profit pour une part estimée à plus de 6,9 milliards de dollars.

## 5.2. **La vision**

### 5.2.1. *Synergies anticipées*

La vision du président de Romulus était que l'entreprise devait occuper une position de leader mondial dans l'industrie automobile. Le président de Remus voyait dans la transaction avec Romulus vraiment une fusion qui permettrait de devenir lui aussi le leader mondial dans l'industrie automobile. Cette vision, partagée par plusieurs de ses hauts gestionnaires, ne laissait jamais poindre que Remus pouvait

devenir une division de Romulus. «[...] *We do indeed want to create Romulus-Remus, and begin the voyage to becoming the world's leading automotive and transportation products and services company for the XXI<sup>st</sup> century.*»

*I believed from the bottom of my heart that this was a merger of equals, and I believed that the combined company would be the strongest company in the world.*

Rapidement, les deux présidents ont expliqué à tous ceux qui voulaient les entendre qu'ils partageaient la même vision et que cette transaction, qui était selon eux une fusion entre égaux, ferait de la nouvelle société le leader mondial de l'automobile. Des synergies étaient anticipées grâce à cette similarité de vision, à la confiance et à la volonté de coopération entre les deux présidents. Leur seul consensus devait créer des synergies.

### **5.2.2. Synergies implantées**

Les deux présidents croyaient ou prétendaient croire qu'ils partageaient la même vision, mais dans les faits, très vite, les gestionnaires et employés ont constaté qu'ils ne partageaient pas la même vision malgré des déclarations téméraires comme celle-ci:

*Mr. X and Mr. Y are trying at every turn to demonstrate trust and cooperation. One day, Mr. X arrived for a meeting of 35 executives at a restaurant, after Mr. Y had spoken. "Whatever Mr. Y said, I'll automatically sign on to right now", he said.*

Même si les deux présidents tentaient par tous les moyens et à chaque occasion d'affirmer qu'ils partageaient la même vision, ceux qui devaient concrétiser cette vision s'aperçurent que ce n'était pas le cas.

### 5.2.3. Résultats

Alors que les deux présidents parlaient avant la transaction d'une fusion d'égal à égal, le président de Remus, deux ans après le mariage, a quitté le bateau prématurément et s'est senti obligé de dire qu'il avait toujours, lui, cru qu'il s'agissait d'une fusion d'égal à égal. D'une vision similaire formulée par Romulus et Remus dans les premiers temps, on est passé à un véritable choc vécu à cause des divergences des visions. Le dévoilement par le président de Romulus de sa vision secrète plusieurs mois après la transaction a été catastrophique. «Mon intention a toujours été de faire de Remus une filiale de Romulus. La présentation d'une fusion entre égaux était une façon de ménager les susceptibilités». La découverte de la non-similarité de vision dans le vécu de l'intégration a été un élément qui a déclenché une spirale de l'échec dont la première conséquence a été de vider rapidement Remus de tous ses talents. Alors que le président de Romulus invoquait la création de valeurs pour les actionnaires comme l'un des principaux motifs pour justifier la transaction, il a commis dès le départ une erreur en cachant sa vraie vision.

L'absence d'une vision commune partagée a été antinergique, selon plusieurs gestionnaires. Selon eux, la vision de Remus ne s'est pas réalisée puisque «*The Remus operations have been basically reduced to being a manufacturing and marketing subsidiary of Romulus*» et que le président de Remus et tous les autres exécutifs ne partageaient pas cette vision de l'acquisition et de la création d'une nouvelle division ayant comme nom Remus. Pour certains dirigeants: «*The problem was clear as daylight*» et toutes les difficultés proviennent de cette différence majeure de vision.

### 5.3. Le diagnostic

#### 5.3.1. *Synergies anticipées*

Les deux hauts gestionnaires avaient tendance à ne bien percevoir que la complémentarité de l'apport des deux sociétés: Romulus, qui offrait le prestige de sa marque, et Remus, qui apportait sa réputation d'hypercréativité et son titre de constructeur le plus rentable au monde, avec un résultat net supérieur à sept milliards de dollars en 1997. Après avoir procédé à une vérification diligente, les deux hauts gestionnaires annonçaient des synergies d'environ 4,5 milliards de dollars. Les principales synergies anticipées devaient se réaliser dans les achats du matériel et des composantes. Alors que Romulus achetait du matériel pour 13 milliards par année et Remus pour 30 milliards, il était perçu que si le mariage pouvait créer une baisse des coûts de un pour cent, cela générerait des économies de 430 millions dès la première année.

#### 5.3.2. *Synergies implantées*

La première rencontre entre les deux présidents a eu lieu en janvier 1998 au Salon de l'auto de Détroit; une entente fut signée seulement quatre mois après, en mai, et la nouvelle entreprise Romulus-Remus était née en novembre. Dix jours avant la signature de l'entente, la vérification diligente a été exécutée par des équipes de la finance et des stratégies, assistés par une armée de comptables, de banquiers et d'avocats. Jusqu'à là, tous pressentaient des synergies sans qu'aucune vérification diligente approfondie n'ait été effectuée par des gens des opérations en vue d'une rentabilité optimale.

*Up until now, both negotiating teams had taken a lot for granted. They assumed [...] that the engineers would back the deal in principle. But they also took a leap of faith when it came to concrete cost-savings and technical synergies. The financial case*

*for the deal depended on the engineers being able to shave billions from their shared cost base.*

À ce sujet, un haut dirigeant de la fabrication anciennement de Remus se plaignait de ne pas avoir participé davantage à la vérification diligente: *«I was asking when the executives who actually run Remus would be brought into the loop. No one in this deal is an operational guy.»*

À quelques jours de la signature de l'entente, des ingénieurs ont pris part à deux jours de réunions avec une délégation de sept hauts gestionnaires, principalement de la finance, de chaque entreprise. On a prévu alors une série d'économies de l'ordre de 2,1 milliards de dollars pour le court terme, et de 4,5 milliards incluant celles à long terme.

À la fin des deux jours de réunions, les chiffres étaient satisfaisants pour l'équipe des hauts gestionnaires et suffisants pour justifier l'opération. *«The numbers were more than enough to satisfy Mr. X. [...] Plug them into the financial models, and the logic of the deal was strong as ever.»*

### **5.3.3. Résultats**

Selon des hauts gestionnaires, la vérification diligente n'a pas permis d'avoir un bon plan d'affaires, et ils ajoutent même: *«If they had a business plan, we have to assume it, it was a bad one... The process didn't involve a lot of detailed work, but was built on instinct of what could work.»* D'ailleurs, à ce sujet, d'autres gestionnaires confirment qu'une vérification diligente plus sérieuse aurait permis d'anticiper des difficultés d'intégration et de mieux se préparer pour la mise en œuvre du projet de f/a. Cependant, ce qui comptait ici, c'était de trouver des arguments rapides pouvant expliquer aux actionnaires la logique de la transaction et non pas la recherche d'éléments, de facteurs, de problèmes qui auraient pu influencer le déroulement du mariage et de la vie commune par la suite. Ces mêmes hauts



gestionnaires affirment que, durant une réunion, le président de Romulus-Remus, irrité après une présentation de chiffres, de statistiques et de plans durant la vérification diligente, s'est écrié: «*This is crazy, too sophisticated!*» Il ne fallait donc pas être surpris d'entendre plus tard le président de Romulus dire qu'il ne souhaitait plus comptabiliser les synergies au montant de 4,5 milliards qu'il avait lui-même anticipées. Un haut gestionnaire se permet même d'ajouter que ce président était trop préoccupé «d'aller rejoindre sa petite amie... sûrement pour lui parler de synergies...»

Certains hauts gestionnaires et cadres précisent que les membres qui ont participé à la vérification diligente ont été aveuglés par la somme des synergies anticipées sans avoir cherché à profiter de cette période pour vérifier la possibilité de la réalisation de ces synergies. La vérification diligente n'a pas permis de vérifier et de questionner l'implantation de celles-ci. Selon eux, comme pour d'autres grandes transactions qui ont échoué, les synergies anticipées devaient se réaliser presque par magie sous l'effet du grand nombre et celui des complémentarités perçus superficiellement.

Ceux-ci concluent qu'on aurait dû, durant la vérification diligente, constater qu'il n'y avait que très peu de synergies stratégiques entre les deux futurs mariés, et que les principales synergies anticipées avaient peu de chances de se réaliser. Les synergies anticipées de revenus, de production, d'achat, de marketing et de culture ont été décevantes. Une vérification diligente mieux préparée aurait permis, pour chacune de ces synergies, de découvrir qu'elle pourrait s'avérer plus difficile à atteindre. Des questions et des réflexions, comme les suivantes, selon des hauts gestionnaires, auraient pu amener à agir autrement.

*Synergies de revenus.*

*Romulus isn't going to push Remus vehicles to his dealerships. And certainly not the reverse. Not unless Romulus is willing to torpedo*

*its major competitive advantage, the MMM brand. (Haut gestionnaire marketing de Remus)*

*Synergies de production.*

*Few production synergies. What would happen to the MMM reputation when word got out that the Romulus cars were being assembled on the same lines of Remus cars? And other question is: are Romulus engineers really willing to let Remus production lines assemble MMM parts? Would they really allow Remus standards to prevail? Could Remus even gear itself to MMM's lower volumes? (Haut gestionnaire production de Remus)*

*Synergies d'achat.*

*What do the top companies purchasers have in common? We don't think they can even purchase the same office supplies, never mind vehicle parts or computer system. do you really want to try a change-over of information and/or design systems at this fragile juncture in Remus product development cycle? And if you could purchase parts in common, you'd have to reengineer the product to accept the common parts. (Haut gestionnaire achats de Romulus)*

*Synergies de marketing.*

*It would be marketing suicide to sell MMM on the Remus dealer lots. It would be a shot in the foot. Any other synergies such as lower advertising costs due to higher volume TV time and magazine space are likely to be tiny. (Haut gestionnaire de Romulus)*

*Synergies culturelles.*

*It doesn't take a battalion of cultural psychologists to figure out that the Romulus cultures and the Remus cultures are utterly different and very incompatible. (Ancien haut gestionnaire de Remus)*

## 5.4. L'environnement

### 5.4.1. Synergies anticipées

En 1997, l'automobile occupait le centre des activités de Romulus, alors que l'aérospatiale et ses autres activités venaient en second lieu. Les hauts gestionnaires croyaient qu'à partir de 2002, il serait très difficile de parler de croissance. *«We are about eight hundred thousand cars now, and at the end of this decade, we could come close to one million cars but after that, no more growth.»* Il leur apparaissait, après des analyses, que pour survivre dans les prochaines années, les constructeurs automobiles devraient disposer d'une taille mondiale ou, à défaut, se cantonner à des niches bien précises.

Selon eux, le mouvement de consolidation déjà commencé se poursuivrait et l'industrie automobile changerait dans les quinze prochaines années autant que dans les cinquante dernières années. Ils étaient conscients alors que l'entreprise du futur dans l'industrie automobile devrait offrir une gamme complète de produits, de l'auto la plus petite au plus gros camion, ainsi que des marques variées pour satisfaire les exigences des consommateurs. Pour les hauts dirigeants, de telles exigences pourraient être comblées par une fusion avec un autre constructeur automobile complémentaire. Celle-ci permettrait de réaliser différentes synergies. Les hauts gestionnaires de Remus arrivaient à la même conclusion que ceux de Romulus en insistant sur les surcapacités de l'industrie, les changements dans la commercialisation et dans la motorisation antipolluante. Pour le président de Remus, l'entreprise devait elle aussi devenir mondiale et ils affirmaient avant la transaction: *«There's no way this company can survive if we aren't more global oriented than we are. We tried. We've given it our best... and we're not going to make it.»*

*The Romulus-Remus merger was a response to real world dynamics, the considerable overcapacity in the world's industry,*

*and a trend towards global consolidation that was already under way.*

Les deux présidents de Romulus et Remus exprimaient ainsi la certitude qu'ils avaient de réaliser les synergies qu'ils anticipaient:

*We would enjoy what investment bankers term "first mover advantage": having combined ahead of anyone else, Romulus-Remus would approach the next phase of consolidation from a position of strength.*

#### **5.4.2. Synergies implantées**

L'analyse partielle de l'environnement a servi à justifier la transaction, mais celle-ci n'a jamais été prise en compte lors de l'intégration de Romulus et de Remus. Par exemple, les réactions des concurrents ont été presque ignorées avant et dans les mois qui suivirent la transaction.

#### **5.4.3. Résultats**

Les synergies qui devaient se réaliser grâce à la fusion de Romulus et Remus n'ont pas été au rendez-vous telles qu'elles avaient été anticipées. Pire, alors que cette fusion devait éloigner les deux joueurs d'une "tempête annoncée", elle a plutôt changé le cap de Remus et l'a précipitée dans un ouragan.

### **5.5. Motifs**

#### **5.5.1. Synergies anticipées**

Les deux principaux motifs avancés par les hauts gestionnaires étaient la réalisation de synergies et la création de valeur pour les actionnaires. Celles-ci devaient se réaliser grâce à

- l'atteinte d'une masse critique qui permettrait à Romulus et Remus d'occuper une position de leader dans l'industrie automobile;
- l'exploitation de nouvelles opportunités grâce à sa nouvelle position de leader;
- la combinaison des forces technologiques, commerciales et financières des deux entreprises;
- le partage des bénéfices du partage des savoir-faire en génie, production, achat et technologie;
- l'entrée, pour Remus, sur un autre continent où l'entreprise était dans l'ombre de deux géants;
- l'ajout d'une seconde marque d'automobiles et de camions à prix modérés à Romulus, ce qui lui permettrait également d'étendre son empire sur un autre continent.

### 5.5.2. *Synergies implantées*

L'intégration, selon des hauts dirigeants de Remus, et même de Romulus qui se sont bien assurés de l'anonymat, a été conduite totalement dans le mensonge. D'ailleurs, il a été revendiqué par le président de Romulus-Remus: «Je savais, lorsque j'ai approché les dirigeants de Remus, que ce ne serait pas une fusion entre égaux», a-t-il reconnu dans une entrevue au Financial Times, «...mais si j'avais dit que Remus deviendrait une division du nouveau groupe, le deal n'aurait pas été accepté.» En intégrant les deux entités à partir de motifs cachés et en faisant fuir la totalité des hauts cadres de Remus, le président de Romulus-Remus a plutôt brisé Remus et a nui à l'implantation des synergies anticipées.

### 5.5.3. *Résultats*

Selon des hauts dirigeants de Remus, les synergies étaient faciles à anticiper pour cette fusion, d'autant plus que le président de Remus se plaisait à dire: «*We are a company with relatively small sales overseas, we don't have the scale, we don't have the technology base and the breadth of brands.*» L'atteinte de la taille critique devait à elle seule permettre la réalisation des synergies. Selon des hauts gestionnaires de Romulus-Remus, les synergies ne se sont pas réalisées, car la motivation sous-jacente la plus importante à cette transaction était celle du président de Romulus, qui

recherchait tout simplement le leadership mondial possiblement en partie pour satisfaire son ego. Cela aurait, à peine le *courtisage* terminé, nui par la suite à toutes les étapes de la fusion. Les synergies qui avaient été faciles à identifier au tableau noir se sont révélées presque impossibles à obtenir par la fonction administration qui, aux prises avec une organisation de plus grande taille, a vu rapidement son rendement décroître. Vantée comme l'opération de la globalisation idéale dans un marché mondial comme celui de l'automobile, cette union, censée bâtir une des plus grandes firmes mondiales, ne parvient pas à trouver sérénité et vitesse de croisière. Cette fusion n'a jamais pu atteindre la taille critique créatrice de valeurs. Dans cette fusion, la recherche de la taille critique a été destructrice de valeurs. L'intégration à partir des motifs cachés a plutôt créé une dynamique antinergique qui a affecté la performance d'ensemble.

## 5.6. Les stratégies d'affaires

### 5.6.1. *Synergies anticipées*

Pour les hauts gestionnaires de Romulus et Remus, la complémentarité de leurs produits et de leurs implantations géographiques leur semblait évidente, et celle de leur image de marque et de leur clientèle ne devait pas poser problème.

*For us, the merger made good business sense. Remus core business was passenger cars, jeeps and light-duty commercial vehicles. We were producing a complementary lineup of luxury cars, heavy-duty trucks and other manufactured products.*

Romulus avait développé une stratégie de constructeur spécialisé dans le haut de gamme alors que Remus, après plusieurs difficultés, avait renoué tardivement avec sa stratégie d'origine, "innovation et flexibilité". Les hauts gestionnaires croyaient que ces stratégies étaient complémentaires et que leur fusion produirait des gains notamment en matière de conception (mise en commun des savoir-faire, des bureaux d'étude), de fabrication (utilisation de plates-formes communes et mise en

commun de l'outil industriel) et de commercialisation (distribution conjointe des deux marques).

### **5.6.2. *Synergies implantées***

Romulus et Remus ont échoué à rendre compatibles leurs stratégies. Selon les dires de hauts gestionnaires, il n'y a pas eu jusqu'à présent d'exemple dans l'histoire automobile de cohabitation durable entre la stratégie "innovation et flexibilité" et une quelconque autre stratégie. La stratégie "innovation et flexibilité" requerrait au point de départ, au sein de Romulus et Remus, des personnalités créatrices capables de donner forme à des souhaits à peine formulés, et de changer rapidement de production suivant le succès relatif des modèles. Les présidents de Romulus et Remus n'ont pas su, de prime abord, exploiter le mariage de ces deux stratégies en forçant Remus à adopter la stratégie de Romulus et à en devenir une division.

### **5.6.3. *Résultats***

L'intégration des stratégies d'affaires a été affectée par cette centralisation, par le manque d'engagement des hauts gestionnaires, par l'absence d'alignement avec les motifs énoncés du départ, par le manque de confiance des employés, cadres et hauts gestionnaires de Remus en leurs collègues de Romulus, par le départ de personnes ressources et par l'absence de lien avec l'environnement, l'intégration de la structure, des fonctions et de la culture. La tentative d'intégration des stratégies n'a produit qu'une augmentation des coûts.

## 5.7. Les structures

### 5.7.1. *Synergies anticipées*

Sans l'ombre d'un doute, d'anciens hauts gestionnaires de Remus affirment aujourd'hui que la création de la nouvelle structure n'a jamais été planifiée en fonction d'une contribution supplémentaire à la réalisation des synergies. Selon ces derniers, d'autres motifs sous-jacents reliés à une mentalité de conquérants ont eu préséance sur l'établissement d'une structure plus en relation avec la réalisation des synergies.

### 5.7.2. *Synergies implantées*

Au moment des premières discussions en vue de la création de la nouvelle structure, le président de Remus s'est empressé d'avancer la nécessité pour Romulus-Remus de répartir les postes des hauts gestionnaires de façon égale, ce qui a déplu au président de Romulus, selon certains dirigeants.

La première réunion à ce sujet fut très courte et le lendemain, lors de la deuxième, le président de Romulus ayant constaté la veille les intentions du président de Remus, arriva très bien préparé avec déjà en main un organigramme qu'il avait fermement l'intention de faire accepter par le président de Remus.

Le président de Remus ayant déjà insisté sur une direction bicéphale, le président de Romulus n'a pas eu d'autre choix, en établissant la nouvelle structure, que d'inscrire le nom des deux présidents (il avait été négocié que le président de Remus resterait aux commandes de Romulus-Remus pour une période de trois ans après la fusion). Par la suite, le président de Romulus a rapidement placé dans l'organigramme d'autres noms, ceux de ses hauts gestionnaires. *«You can hardly disagree that my car and truck guys need to be there as well.»* Rapidement, après avoir aussi placé le nom d'un des siens au niveau de la Recherche et du



Développement, le président de Romulus en était arrivé à imposer sept de ses hauts gestionnaires tandis que de l'autre côté, seulement un avait été identifié dans l'organigramme, celui du co-président. Comme envisagé, le choix devait pourtant s'effectuer selon une proportion égale, ce qui a obligé le président de Romulus à considérer, malgré lui, les hauts gestionnaires de Remus pour les autres nominations.

*The management board of Romulus-Remus shall consist of 18 members. In general, 50% of such members shall be designated by Remus, and 50% of such members shall be designated by Romulus, and there will be two additional members with responsibility for Romulus non-automotive business.*

Cependant, le partage équitable prévu n'a pas été respecté. Rapidement, la structure a été modifiée puisque le nombre d'anciens hauts gestionnaires de Romulus dépassait par trois celui des anciens hauts gestionnaires de Remus.

### **5.7.3. Résultats**

Le climat idyllique du début s'est gâté dès la création d'une nouvelle structure en raison des ambitions du président de Romulus. Seuls quelques hauts dirigeants avaient perçu, au niveau de la création de la nouvelle structure, le début d'un rapport de force. En fait, ce n'était pas d'une fusion d'égal à égal dont il était question, mais plutôt d'un rachat. Selon certains hauts gestionnaires, la nouvelle structure, loin d'avoir été synergique, a contribué dès le départ à l'empêchement de la réalisation de certaines synergies. En effet, le mariage n'était pas encore célébré que les têtes tombaient déjà. *«The result: morale plummeted, and all twelve members of Remus so-called "dream-team", the senior executives who had turned the company into a hot property by the 1990, left.»*

Une première erreur au niveau du choix des hauts gestionnaires a été commise par le président de Remus qui s'était opposé à la nomination de l'ancien numéro deux de Remus au conseil d'administration de Romulus-Remus. «S'il y en

avait un, dans le camp de Remus, qui comprenait bien comment fonctionnaient les gens de Romulus, c'était bien lui!» Pour des raisons qui n'ont rien à voir avec une bonne gestion, une des personnes qui connaissait à fond Remus a été écartée et offerte un peu plus tard sur un plateau d'argent à la compétition. La deuxième erreur quant à la structure, selon certains hauts dirigeants, a été l'empressement du président de Romulus de placer son monde et d'agir de façon à ce que ceux qui avaient été retenus du côté de Remus quittent rapidement, quand ce n'était pas par pur et simple congédiement. Non seulement le président de Romulus est, selon eux, à blâmer, mais aussi le président de Remus qui n'a offert aucune résistance et qui abdiquait à presque toutes les décisions prises par son homologue. L'absence de leadership du président de Remus pour le maintien des hommes clés en poste a été, pour ces hauts gestionnaires, néfaste et, selon eux, un facteur important à l'origine des mauvaises performances qui ont suivi ces départs ou ces congédiements.

À la fin d'octobre 2000, la "romulisation" a été achevée avec la nomination d'un haut dirigeant de Romulus qui a remplacé le numéro 1 à la tête de Remus. La direction avait donc perdu au total en deux ans neuf de ses directeurs. Ainsi, selon ces dirigeants et certains employés, alors que Romulus avait été intéressée à fusionner avec Remus à cause de sa structure de management efficace, de taille minimale et dynamique, généralement plus que celles qui sont typiques sur le continent où œuvrait principalement Romulus: *«That is one of the advantages that Remus brings that not just Romulus wants to copy and emulate, that certainly the other manufacturers in the world want to copy as well.»*, le président de Romulus n'a pas su en tirer avantage. Il a non seulement freiné la réalisation des synergies, mais a contribué à l'accroissement et à la spirale des synergies négatives en détruisant peu à peu la souplesse et la proactivité de Remus qui avaient fait son succès dans le passé. D'ailleurs, à ce sujet, des hauts gestionnaires ajoutent que: *«[...] many of Remus best products were created by managers who either were pushed out or fired by Mr. X, president of Romulus. He wiped out the best auto leadership in the world.»* À peine deux ans après la fusion, Remus avait été vidée de ses meilleurs talents.

## 5.8. Les fonctions

### 5.8.1. *Synergies anticipées*

On a beaucoup de boulot devant nous. D'énormes défis à relever.  
Mais je suis sûr d'une chose, ça va vraiment être le *fun*.

Les hauts gestionnaires discutant des synergies perçues au niveau de l'intégration des fonctions insistent dans la majorité des cas sur celles associées aux achats: «*The Romulus-Remus merger promised huge savings by combining purchasing and other behind-the-scenes operations. [...] it will help us to persuade suppliers to keep their technology exclusive to the new group by offering larger volume*», celles associées à une intégration rapide et aux personnes: «*But for us, integration is much more than just combining organisation charts. It's about bringing people together in a way to really make this new company greater than the sum of its parts.*»

L'intégration devait permettre aussi aux constructeurs de réaliser des gains en matière de conception (mise en commun des savoir-faire, des bureaux d'études), de fabrication (utilisation de plates-formes communes et mise en commun de l'outil industriel) et de commercialisation (distribution conjointe des deux marques).

### 5.8.2. *Synergies implantées*

L'intégration était sous la responsabilité de monsieur X qui était un ancien de Remus, maintenant président de Romulus-Remus Corporation, ce qui représentait le nouveau nom de la compagnie sur le continent où Remus excellait. Plusieurs comités d'intégration furent créés sous le *Chairmen's Integration Council*. Ce dernier comité incluait trois anciens de Remus et cinq anciens de Romulus. De ce comité dépendait un autre comité formé de quarante personnes, appelé *Post-Merger Integration Team* dont le but était d'intégrer Romulus et Remus. Selon les dires d'un

membre de ce comité, le président de Romulus-Remus, à la première réunion, a insisté sur une intégration qui devait être complète sur une période de deux ans.

*Mr. X and Mr. Y gave each of the forty PMI members one-half of a Romulus-Remus stock certificate. They had two years to integrate the company. If they succeeded, they would get the other half of the stock.*

Les tâches de ce comité étaient d'explorer toutes les opportunités d'intégration reliées à cent projets différents et à plus de 1 300 sous-projets et d'implanter rapidement tous les plans d'action retenus après approbation du *Chairmen's Integration Council*. Ce comité s'était entendu sur certains principes dont les principaux étaient, selon un de ses membres: «*The best value-creating ideas get priority. The people who can implement solutions must be involved. Pragmatism before perfectionism, better to be 80% right now than 100% too late. Rapid implementation of agreed solutions.*» Selon monsieur X, président de Romulus-Remus, le rythme d'intégration a été très rapide durant les cent premiers jours suivant la transaction:

*We made great strides in bringing together all key organizational functions so that our people can focus immediately on building a new company. We combined:*

- *Our procurement functions, the first step toward leveraging our combined annual purchasing power;*
- *Our sales and marketing organization, to maximise the strength and reach of our products;*
- *Almost all of our staff functions, including quality assurance, corporate finance, legal communications, and our information technology departments, which have been combined under one Chief Information Officer;*
- *Our research and development activities for diesel engines, electric vehicles and fuel cell vehicles into single dedicated teams combining expertise and eliminating overlap;*
- *Our financial services businesses, making Romulus-Remus services the world's fourth largest non-bank financial services company. (Président de Romulus-Remus)*

### 5.8.3. Résultats

Le chef de l'intégration, selon les dires de plusieurs employés et dirigeants, n'avait aucun pouvoir. Même, lui, dira: «*What am I president of? A business unit?*» Son autorité se limitait à l'ancienne entreprise Remus. Il a aussi critiqué le président de Romulus-Remus qui ne lui a offert aucun soutien à l'intégration.

À peine un an après la fusion, certains hauts dirigeants croyaient que l'intégration était un succès et qu'elle était terminée. Le président de Romulus-Remus, monsieur X, a même déclaré: «*The integration of Romulus-Remus has progressed much faster than was originally planned. By the end of this year, the majority of all projects will have been completed or transferred to the line organization.*» Cette fausse perception amena le président à prendre la décision hâtive de mettre fin aux activités normales du *Post Merger Integration Committee*. Selon certains hauts dirigeants, cette décision de monsieur X a été une erreur puisqu'il n'a pas pris en compte la complexité et l'ampleur du processus d'intégration qui lui apparaîtraient quelques mois plus tard au grand jour. Autant le président, monsieur X, s'empressait en 1999 d'annoncer que Romulus-Remus réaliserait les synergies anticipées, autant à la fin de la deuxième année, il ne voulait plus en parler.

Le départ du chef de l'intégration après le début de l'intégration n'a pas non plus aidé le processus d'intégration, selon un haut gestionnaire. Les synergies anticipées et promises lors de cette fusion du siècle au niveau des coûts de production, par exemple, n'ont pas été à la hauteur des attentes. Des gestionnaires de Romulus se plaisaient à expliquer, par exemple, qu'une portière de Remus est achetée beaucoup moins cher que celle d'une auto de Romulus. Le problème, c'est qu'elle ne passe pas nos tests de qualité, et qu'à ce niveau, il était possible pour eux de l'avoir moins cher. Il est difficile d'imaginer des échanges de savoir-faire dans de telles conditions. L'intégration des fonctions n'a eu aucun effet synergique sur l'ensemble

de la démarche. Au contraire, elle a contribué au développement de la spirale antinergique.

## 5.9. La culture

### 5.9.1. Synergies anticipées

L'heure est à la célébration d'une nouvelle culture, mélange de la réactivité et de la créativité de Remus avec la rigueur et la technologie de Romulus.

Selon un haut gestionnaire de Remus membre de l'équipe d'intégration: *«The integration of the culture is a success factor for the merger [...] We have recognized that and are operating accordingly.»* Selon lui, jamais deux entreprises ayant autant de succès n'avaient fusionné dans le passé et il n'existait aucun modèle, ce qui rendait le travail intéressant. Des synergies se réaliseraient si les deux équipes parvenaient à s'enrichir mutuellement au niveau de la culture. Selon le président de Remus:

*The point is not to make everything the same, but to come to a common understanding on the part of everyone on the staff about the future of Romulus-Remus. If we preserve our strengths, but at the same time are open to new approaches and ideas [...] then the success of Romulus-Remus will be guaranteed.*

Un autre haut gestionnaire confirmait ses anticipations de synergies reliées aux complémentarités culturelles de la façon suivante:

*I think that you don't merge if you do things the very same way that the other guy does it, because then there is no complementarity. You benefit from the difference. I think the fact that we are different will make the merger successful. [...] We will complement each other [...] and this make the particular charm of this merger. [...] We are not going to replace-displace each other, but we will complement each other.*

Selon d'autres dirigeants, les synergies anticipées au niveau culturel pourraient se réaliser uniquement si «[...] *we create a climate of learning from each other. [...] If not, we could be heading for unbelievable catastrophe.*» Enfin, selon certains dirigeants et employés de Remus, les synergies se réaliseraient si:

*If the Romulus people will put their egos in their pockets and listen to what the Remus people have to tell them, and also look their impressive track records, good things can happen from the merger. But if they do not do this, the innumerable great things that Remus has accomplished will end up in the dumpster over the next few years.*

Enfin, pour des employés et d'autres dirigeants, les synergies associées à la culture dépendaient de:

*[...] if Romulus-Remus is, indeed, able to create a new company with a totally new culture to grow and prosper together more than each could individually, the company will be writing the blueprint for international companies of the future in merging cultures.*

### **5.9.2. Synergies implantées**

Romulus-Remus avait établi dès le début de l'intégration culturelle des principes de base pour la favoriser.

*We promised to maintain and strengthen the common characteristics like passion, creativity and a spirit of adventure. We kept that promise by establishing a set of four guiding principles for our 457,200 employees. Romulus-Remus purpose, our mission, our goals and our shared beliefs and values.*

Pour développer le sentiment d'appartenance chez les gens de Romulus-Remus, les hauts dirigeants ont introduit rapidement une chaîne de télévision interne dont les messages furent traduits en sept langues et diffusés dans plus de 35 pays. Des cours de langues et culture furent dispensés aux cadres intermédiaires et aux hauts gestionnaires pendant deux à trois semaines, afin de les sensibiliser aux différences

culturelles. *«These range from differences in daily customs and body language to overlapping but sometimes conflicting, cultural tradition and human values.»*

De plus, afin de mixer les équipes plus rapidement, les hauts dirigeants de Romulus et Remus ont acheté un Airbus 319, ce qui a permis de faire plusieurs fois des allers et retours entre les deux sièges sociaux.

Afin de favoriser l'intégration culturelle et le succès de toute la transaction, une équipe de relations publiques a été constituée. Un des premiers mandats de cette équipe a été de préparer l'annonce de la fusion. Des différends assez sérieux ont été dès le début constatés. L'heure et la date de l'annonce ont été très difficiles à déterminer dès le départ. Le consensus entre les membres de l'équipe a souvent été, selon certains, très pénible à obtenir. À cela s'ajoutent d'autres difficultés liées aux communications, comme celles qu'ont connues les membres de cette équipe qui, à quelques jours de la fusion, avaient encore une multitude de détails à discuter. Un haut gestionnaire confirme que l'équipe de relations publiques a même connu des difficultés avec le président de Romulus qui a à peine accepté d'entendre leurs recommandations. Ainsi, aux dires de plusieurs hauts gestionnaires, les communications n'ont pas joué le rôle attendu face à l'intégration culturelle et, selon plusieurs employés, elles n'ont pas amélioré leur perception de l'autre et ne les ont pas conduits à accepter l'autre et à essayer de profiter de leur richesse.

Ces différentes actions devaient contribuer à l'intégration culturelle entre ce qu'un haut gestionnaire exprime de la façon suivante:

*Romulus was legendary for conservation engineering and rock solid, vault-like design and construction. Remus of late became the quick-to-market, agile, and stylish auto producer. We could easily compare the two companies to a water buffalo and a gazelle.*

Selon lui, les hauts dirigeants comprenaient bien que l'intégration culturelle devait se réaliser en évitant le danger que Romulus devienne tellement dominant que



cela ralentirait la vitesse d'innovation de Remus. Cette compréhension a été insuffisante et les responsables de l'intégration culturelle n'ont pu réaliser ce qu'il avait préconisé au début de l'intégration culturelle.

*What must be done is to literally merge the organization physically by the long and short term reassignment of the people who do the work, so that they share the same environment, live and work in the same culture, and have common share goals.*

D'ailleurs, à ce sujet, il ajoute que, dès le début, l'intégration physique n'a pas vraiment fonctionné, dû au fait que plusieurs cadres de Remus refusaient de se mélanger aux gens de Romulus. Il cite comme exemple qu'un seul cadre de Remus des quarante censés quitter a accepté d'aller travailler dans le pays où opérait principalement Romulus.

### **5.9.3. Résultats**

Selon des hauts dirigeants, cadres et employés, les synergies anticipées au niveau de l'intégration culturelle ne se sont pas réalisées à cause de plusieurs raisons. Voici les principales. Le président de Romulus a même déclaré, plusieurs mois après la fusion: *«We are not harmonizing the cultures, they are still referring to the culture they have, and they should. It's their reference point. The psychological human integration will take somewhat longer.»* Une telle déclaration a été assez surprenante de la part du même haut dirigeant qui a voulu, par ses agissements, imposer une culture d'entreprise unique dans une société mondiale. Cela marqua toute une différence entre le discours et les agissements. Selon eux, le président de Romulus a eu tort. Les dirigeants de Remus ont supporté très mal les comportements jugés arrogants et donneurs de leçons de leurs collègues de Romulus, et ces derniers trouvaient à redire en permanence sur l'attitude de leurs collègues de Remus. D'autant plus que ce qui devait être une fusion entre égaux s'est vite muée en transformation accélérée, à la manière de faire de Romulus, des usines et des équipes

administratives de Remus. Selon plusieurs gestionnaires de Remus et d'anciens gestionnaires, l'intégration culturelle a été mal planifiée et mal gérée.

*They had no mechanism in place to include cultural issues in their cultural process [...] We still have a significant number of executives who do not believe that cultural issues are important to consider as a part of the decision making process.*

Un haut gestionnaire de Remus ajoute que les synergies ne se sont pas réalisées au niveau de l'intégration culturelle, car trop d'emphase a été mise sur l'intégration des cultures nationales alors que l'intégration des cultures d'entreprise a été mal gérée.

*The business culture was what was critical, not the national cultures, and the business cultures of the two companies were very, very different... There were long and heated discussions about corporate culture. In the end, they didn't decide what to do with the culture; they just decided to compromise it [...] and it was a sure-fire way for disaster.*

Il précise également que :

*Their historical combination didn't change the world. It simply bound two companies together in one. [...] The drama of integrating two wildly different corporate cultures ultimately took a backseat to the more mundane pursuit of profits. The marriage of Romulus and Remus promised to usher in a new era in the automotive industry. But its impact on the men and the women proved far greater than its effect on the world around them.*

Enfin, selon des hauts dirigeants de Remus et des anciens de Romulus, l'harmonisation des deux manières différentes de "faire des affaires" ne s'est pas réalisée. D'un côté, les hauts gestionnaires de Romulus avaient des exécutifs adjoints qui préparaient le travail, de l'autre, les hauts gestionnaires de Remus n'avaient pas d'exécutifs adjoints et s'adressaient directement aux ingénieurs ou autres spécialistes. Les hauts gestionnaires de Remus permettaient aux cadres intermédiaires de prendre

certaines initiatives et décisions sans toujours attendre pour une approbation définitive, tandis que la décision chez Romulus passait par un processus très hiérarchique et n'était prise qu'en haut lieu.

*We are talking about two different cultures here, with the Romulus being very command and contest oriented, while Remus has built its success by empowering people at levels and driving down possible decisions as low in the company.* (Haut gestionnaire de Remus)

Culturellement, l'approche des hauts gestionnaires de Romulus et Remus présentait un contraste très différent. L'approche de Romulus, qui était très régimentée et autoritaire, avec plusieurs niveaux de hiérarchie qui bénéficiaient d'un grand support d'employés, s'opposait vraiment à celle de Remus, qu'un haut gestionnaire qualifiait de *«free-wheeling spirit where decisions were made quickly and actions taken equally as fast.»* Selon des gestionnaires et employés, l'opposition entre les deux cultures n'a pas été gérée, elle a plutôt été maintenue et aggravée, ce qui a privé la nouvelle entité de la richesse des apports au niveau culturel de Remus et a beaucoup contribué au développement de la spirale antinergique qui a affecté la performance d'ensemble.

## **5.10. Le contrôle**

### **5.10.1. Synergies anticipées**

Dans le cas de Remus, les hauts gestionnaires croyaient que c'est le prix que le client est prêt à payer qui détermine les coûts allouables au produit en commençant dès le stade de sa conception. Ils avaient développé un système d'analyse des coûts en fonction des prix. Ils connaissaient et géraient l'intégralité des coûts de leur chaîne de valeurs. Les hauts gestionnaires de Remus comprenaient que le rôle d'un système comptable n'est pas seulement de contrôler les dépenses, mais aussi d'aider les gestionnaires à prendre les meilleures décisions quant au choix des produits ou services à offrir, et la manière de les fabriquer et de les vendre. Remus avait recours

depuis quelques années à l'analyse des coûts par activité et l'avait appliquée à ses systèmes de management, et cette analyse était devenue un outil essentiel pour repenser et améliorer en continu, outre les produits et services, les processus et les stratégies marketing. Remus avait réussi à former son personnel de haut en bas de l'entreprise aux principes et aux mécanismes de l'analyse de coûts par activité. Ils comprenaient, selon des hauts gestionnaires, cadres et employés de Remus, ce qu'attendait l'entreprise de ce programme et comment chacun pouvait le mettre en œuvre dans sa propre tâche.

L'utilisation de la méthode d'analyse des coûts par activité impliquait une gestion radicalement différente, et tout le monde, chez Remus, depuis le PDG jusqu'à l'ouvrier, avait dû changer tout aussi radicalement. Ce contrôle adapté chez Remus lui avait permis d'empocher dans les sept années précédant la fusion avec Romulus des centaines de millions de bénéfices simplement en simplifiant la conception des produits et en éliminant les activités improductives, inefficaces ou redondantes. Le profit est, selon un haut gestionnaire de Remus, au moins vingt fois supérieur à ce que le programme avait coûté. Des hauts gestionnaires de Remus pensaient, avant la transaction, que des synergies découleraient du transfert de leurs mesures de contrôle aux différentes opérations de Romulus, tandis que des hauts gestionnaires de Romulus anticipaient des synergies en procédant avec leurs contrôles. Jamais ces questions en furent vraiment discutées avant la transaction, selon ces derniers.

#### ***5.10.2. Synergies implantées***

Rapidement après la fusion, Romulus s'est comportée en conquérante selon de hauts gestionnaires, gestionnaires et employés de Remus: *«No one in... called a merger anymore. Romulus held Remus firmly in its grip.»*

Les contrôles de Romulus, différents de ceux de Remus, ont été vite appliqués et tous centralisés au siège social de Romulus. Un haut responsable

confirmait que: «*Mr. X siphoned employees from other jobs just to keep up with the management board bureaucracy in country Y*» et ajoutait qu'à ce niveau, il n'était traité que comme une division de ventes: «*We're nothing but a goddamned sales division.*» Certains hauts gestionnaires impliqués dans le succès de la gestion des coûts chez Remus ont été, rapidement après la transaction, congédiés ou évincés.

### 5.10.3. Résultats

Les synergies attendues n'ont pas été au rendez-vous. Un haut gestionnaire se demandait: «*How could it go so bad so fast?*» alors que d'autres soulignaient que rapidement: «*Remus was like a battleship turned the wrong way and headed for a hurricane. Costs had spiraled upward without resistance*». Selon d'autres témoignages, des synergies négatives seraient à associer à l'absence d'analyse des mesures de contrôle, à une intégration qui n'a pas tenu compte qu'un changement dans les systèmes de contrôle affecte l'organisation et, surtout, au départ de trois hauts gestionnaires qui furent impliqués dans le succès de Remus au niveau des coûts. Selon d'autres hauts gestionnaires de Remus, les hauts gestionnaires de Romulus ont non seulement oublié de regarder ce qui faisait le succès de Remus au niveau du contrôle, mais ont imposé aussi leur manière de faire à ce niveau en conquérant. Cet oubli et cette attitude sont, pour eux, d'autres facteurs ayant précipité Romulus-Remus dans une spirale antinergique. De plus, des hauts gestionnaires précisent, en s'assurant de l'anonymat, qu'aucune gestion des coûts ne peut être considérée sérieuse quand le président lui-même donne l'exemple contraire:

Sommes-nous vraiment intéressés à entendre parler de l'importance des contrôles par le président de Romulus-Remus quand celui-ci dépense dans certaines de ses sorties avec ses équipes dans l'hôtel X de New-York plus de six millions de dollars, sans compter des projets décidés trop rapidement où des sommes ont été englouties?

Citons, par exemple, une autre incongruité invraisemblable où, dans un projet dont la durée de vie n'a été que de six mois, une somme de plus de

350 millions de dollars a été engloutie. Certains se demandent ce que penseraient les actionnaires s'ils connaissaient les sommes totales exorbitantes englouties de cette façon... Pouvait-on s'attendre, ajoutent-ils, à d'autres résultats quand immédiatement après la fusion, le président de Romulus-Remus remercie celui qui avait fait économiser plus de sept milliards de dollars dans les années 1990 à Remus? Au niveau de l'intégration des mesures de contrôle, ce fut la première décision prise et celle suffisante pour déclencher à elle seule les effets antinergiques associés à une mauvaise intégration du contrôle.

### **5.11. La performance**

Les synergies promises lors de cette fusion du siècle restent au stade de projets et l'addition de deux constructeurs automobiles en bonne santé ne fait pas nécessairement un groupe florissant. Contrairement aux promesses des deux présidents en 1998, la nouvelle taille critique a été antagonique à la création de valeurs. Les premiers résultats du groupe, diffusés dans la première année, étaient positifs, le chiffre d'affaires avait augmenté de 14 % et les bénéfices aussi. Mais tout cela masquait la tempête, car à peine deux ans après l'annonce tonitruante de la plus grosse fusion dans le domaine automobile, l'échec est total. Voici des résultats le confirmant:

#### **5.11.1. Résultats pour les actionnaires**

Le cours de l'action de Romulus-Remus connaît une chute vertigineuse de plus de 50 %. La capitalisation boursière de Romulus-Remus vaut moins que la moitié de celle de Romulus avant son mariage avec Remus. Les ventes totales du groupe plongent, ainsi que son bénéfice net chute de plus de six milliards de dollars à moins de 700 millions de dollars entre 1999 et 2000, soit une diminution de près de 90 %.

### 5.11.2. *Résultats pour les hauts gestionnaires* ⤵

1. Taux de départs volontaires excessivement élevé dès la première année (au moins 10 %);
2. Nombre de congédiements élevé (20 %).
3. Romulisation à outrance. Les hauts gestionnaires de Remus doivent céder leur place à ceux de Romulus. F/a bénéfique pour les hauts gestionnaires de Romulus.
4. La plupart des artisans de la réussite de Remus avaient déjà plié bagage après un an et Remus n'était déjà plus que l'ombre d'elle-même.

### 5.11.3. *Résultats pour les employés* ⤵

1. Suppression massive d'emplois, à coup de 20 000 emplois, soit plus de 5 % de la main-d'œuvre.
2. Employés très inquiets et insatisfaits.
3. Mauvais climat de travail.
4. Remus est vidée de ses talents.

### 5.11.4. *Résultats pour les clients* ⤵

1. Remus est devenue la grande malade de l'automobile;
2. Baisse de part de marché de 15,6 à 14 %;
3. Baisse d'offres d'automobiles répondant aux attentes en termes de prix;
4. Retard accumulé dans le développement de nouveaux modèles;
5. Perte de design inventif qui avait fait la marque de fabrique de Remus;
6. Augmentation des prix.

### 6. CAS MÉGAIR+

Quoi de plus humiliant, lorsqu'on se flatte d'être les rois de la rigueur, les parangons du contrôle de gestion, que de tomber plus bas que ses pauvres compétiteurs, longtemps considérés comme des canards boiteux du secteur! Ce cas présente une telle situation dans le secteur du transport aérien. La stratégie de développement de Mégair- s'est révélée hasardeuse à la fin des années 1990. En 1999, Mégair- décide de fusionner avec V-Air, L-Air, incluant une de ses filiales, et M-Air. De cette transaction est issue Mégair+.

## 6.1. Contexte concurrentiel

Au moment de la transaction sous étude, le monde des transporteurs aériens au niveau mondial est en plein chambardement. Des alliances et des f/a se développent comme une traînée de poudre, chaque compagnie essayant d'atteindre la taille critique nécessaire à sa survie afin de réaliser des économies de coût.

### 6.1.1. *Présentation de Mégair-*

En moins de cinq ans, Mégair- est devenue une multinationale aux activités très diversifiées. Ses effectifs sont passés de 32 000 à près de 68 500 employés, dont 21 000 à l'extérieur du siège social ou à l'étranger. D'une simple compagnie aérienne, Mégair- est devenue un groupe offrant de multiples services aériens. En 1999, le transport des passagers et des marchandises ne représentait plus que 54 % de son chiffre d'affaires et 31 % de ses bénéfices. Numéro un de la vente en hors taxe en aéroport, numéro un de l'assistance au sol, numéro deux pour la préparation des repas à bord, Mégair- dépassait donc les normes d'une simple compagnie aérienne et devenait l'emblème de la fierté nationale, dépassant de loin le cadre du service de base aux voyageurs réguliers ou occasionnels. En d'autres termes, l'image de marque débordait la clientèle et ralliait dans une même fierté tous les intervenants qui l'avaient vue naître, devenant ainsi un élément unique d'identité collective, fédérateur des gens du pays Y. À partir de 1995, Mégair- avait multiplié les acquisitions et ses participations dans plusieurs entreprises reliées au transport aérien.

### 6.1.2. *Présentation de Mégair+*

À peine onze jours après avoir pris le contrôle de M-Air, Mégair-, devenue Mégair+, avait annoncé son intention de fusionner M-Air avec V-Air et Air-L, deux autres transporteurs aériens dans lesquels Mégair détenait des participations stratégiques. Le plan prévoyait d'abord un mariage entre V-Air et M-Air.



Avec cette deuxième fusion, la nouvelle entité aurait alors en plus cent dix appareils, 6 000 employés et verrait son chiffre d'affaires augmenter de 2,5 milliards de dollars, soit environ un septième des recettes de son principal concurrent, Air-Géant. En 1999, le trio M-Air, V-Air et Air-L avait transporté 8,8 millions de passagers, neuf fois moins qu'Air-Géant, mais les hauts dirigeants de Mégair+ voyaient un très grand potentiel de développement.

## **6.2. La vision**

### **6.2.1. Synergies anticipées**

Selon les documents analysés, la vision de Mégair+ s'énonçait ainsi:

*We, at Megair+, believe that the company and its partners have the talent and the resources to continue playing a key role in international air transport. We will do so by offering our customers uniquely high service standards, an uncompromising commitment to quality and optimum value for money.*

Certains hauts gestionnaires de Mégair+ apportent un démenti à cette assertion. Ils affirment qu'avant la transaction: «Il n'existait aucune vision commune, au sein de la haute direction, de l'orientation que prendra le groupe.» Seul le président de Mégair+ pouvait anticiper des synergies reliées au partage de sa vision avec le président de M-Air. En effet, la vision des deux était que le nain et le géant s'allient pour conquérir le marché du transport aérien dans le pays X, détenu en majorité par Air-Géant.

### **6.2.2. Synergies implantées**

Les synergies anticipées au niveau de la vision devaient se réaliser dans les meilleures conditions puisque le président de M-Air possédait ce que cherchait le président de Mégair-, de très bonnes relations avec les autres dirigeants de

compagnies aériennes du pays, tandis que le président de Mégair- disposait de ce qui manquait au président de M-Air, l'argent nécessaire pour croître. Ce qui manquait à l'un, l'autre l'apportait. La réciprocité devait jouer.

### **6.2.3. Résultats**

Selon les hauts gestionnaires de Mégair+, M-Air et V-Air, les synergies qui auraient pu être associées à une vision partagée ne se sont pas réalisées, car la complémentarité perçue n'était que superficielle. De plus, la vision après la transaction apparaissait au grand jour comme une greffe sans prise à l'intérieur de Mégair+. L'intégration des visions n'a nullement été synergique et, selon eux, elle a même nui à la f/a en créant dès le départ les conditions pour le développement d'une spirale antinergique.

## **6.3. Le diagnostic**

### **6.3.1. Synergies anticipées**

Pour le président de Mégair-, il ne fallait avoir de cesse de croissance avant de parvenir à la cour des plus grands transporteurs aériens. La taille de l'entreprise devenait le critère sur lequel se fondaient les synergies. Mégair- ne semblait pas, selon certains dirigeants, effrayée par les pertes accumulées de V-Air qui avait terminé l'exercice 1999 avec un déficit de 75 millions de dollars et dont le premier trimestre de 2000 n'annonçait guère mieux. Le président de Mégair- était convaincu qu'il pourrait, à travers son réseau, optimiser le rendement des lignes intérieures du pays X, le plus grand marché national sur le continent où opérait le compétiteur Air-Géant. Cependant, les hauts gestionnaires n'avaient anticipé aucune synergie associée à l'exécution d'une vérification diligente.

### 6.3.2. *Synergies implantées*

Dans l'enthousiasme créé par cet état d'esprit, plusieurs gestionnaires confirment aujourd'hui que la vérification diligente avait été très superficielle et que le président de Mégair- avait même négligé de demander des garanties de passif sur l'état des comptes des sociétés acquises ou fusionnées. Selon d'autres hauts gestionnaires, la période où les deux présidents se faisaient la cour a été néfaste, car le président de Mégair- avait été obnubilé par la façon et l'entregent du président de V-Air, passionné de transport aérien et a négligé par la suite l'étape de vérification diligente. Le président de Mégair- a ouvert, selon eux, les cordons de sa bourse sans négocier pour fusionner sous son entreprise V-Air, M-Air et Air-L, trois entreprises qualifiées de «danseuses les plus chères du transport aérien». Selon des hauts gestionnaires de V-Air, M-Air et même de Mégair-, la période de vérification a été escamotée et n'a pas été précédée par un autodiagnostic chez Mégair-. Ils ajoutent:

Ils n'ont pas vu et senti qu'il y avait de grosses difficultés à l'interne et qu'ils ne pouvaient pas forcément exporter aussi facilement leur modèle qu'ils auraient pu le faire quelques années auparavant.

D'autres gestionnaires vont plus loin en précisant que l'image qu'on pouvait avoir de Mégair- était fausse car, selon eux, Mégair- avait l'art de maquiller un peu son bilan. «Les difficultés financières de Mégair-, on commence maintenant à les décrypter un peu mieux parce qu'il y a un administrateur judiciaire qui démonte tout ça avec, d'ailleurs, beaucoup de mauvaise volonté des cabinets d'audit...» Ils ajoutent à ce sujet en terminant que la vérification diligente aurait reposé sur des bilans qui ne donnaient vraiment pas la situation financière exacte au moment de la transaction: «On avait des bilans à l'époque forcément un peu tronqués... donc, en fait, personne ne mesurait l'ampleur de la situation financière.»

### 6.3.3. Résultats

Selon des hauts gestionnaires ayant participé à la transaction, l'acquisition de M-Air par un géant de l'aviation illustre bien l'amateurisme des hauts gestionnaires de Mégair-. Ils affirment que la vérification diligente fut une période de grand laxisme. «La *data room* où se trouvent tous les comptes leur était ouverte, mais ils avaient des vieilleries.» «Ils ne posaient pas les bonnes questions, n'avaient aucun *business plan*, négligeaient les coûts d'exploitation...»

Mégair- avait déjà eu maille à partir avec les syndicats lors de la reprise de M-Air. Dès le début de cette transaction, la perception des représentants des travailleurs de M-Air, qu'avaient ignorée les dirigeants de Mégair-, a été une perception de méfiance ressentie plus fortement envers les hauts dirigeants de Mégair- qu'envers ceux de leur propre entreprise.

L'absence d'une vraie vérification diligente et l'absence de préparation de plan d'intégration auraient été aussi un frein à la réalisation des synergies globales anticipées.

Après la vérification diligente, personne n'a tenu compte que la flotte d'avions des compagnies fusionnées était très vieille et que cela nécessiterait, par exemple, des interventions d'entretien plus fréquentes et plus longues que pour des avions modernes. Des hauts gestionnaires soulignent que le président de Mégair+ a commis l'erreur de vouloir faire tourner ces vieux avions comme s'il s'agissait d'avions récents. La faiblesse de la vérification diligente a été à plusieurs reprises pointée du doigt pour expliquer les effets annti-synergiques de la démarche de fusion de Mégair+.

## **6.4. Analyse de l'environnement**

### **6.4.1. *Synergies anticipées***

En 1997, au moment où il acceptait la présidence de Mégair-, monsieur X constatait que le monde des transporteurs aériens était en plein chambardement. Alliances, partenariats et fusions se répandaient comme une traînée de poudre, chaque compagnie essayant d'atteindre la taille critique nécessaire à la survie. Dans cet environnement, le président X s'est laissé convaincre facilement à l'idée qu'il devait absolument créer un second pôle aérien dans un pays voisin pour devenir le plus grand compétiteur d'Air-Géant sur son territoire.

### **6.4.2. *Synergies implantées***

D'après des témoignages crédibles, rapidement le nouveau président de Mégair- a tenté de tisser une toile d'araignée autour d'un compétiteur majeur d'un pays voisin en prenant une participation importante dans le deuxième opérateur aérien de ce pays. Cette entreprise, V-Air, permettait à Mégair- de mettre un pied sur le marché convoité en plus d'offrir des ouvertures vers le Sud. Au préalable, aucune analyse de l'environnement sérieuse n'avait été effectuée. L'atteinte de la taille critique devait à elle seule régler tous les problèmes possibles liés à l'environnement.

### **6.4.3. *Résultats***

Selon le témoignage de gestionnaires et d'employés, acteurs et témoins de ces transactions, le pari du président de Mégair- était perdu d'avance devant le quasi-monopole d'Air-Géant. Les hauts dirigeants de Mégair- auraient complètement négligé l'analyse de l'environnement, car ils n'ont pu déceler le déficit chronique d'Air-Géant, malgré son expérience, ses avantages (priorités, terminaux, créneaux horaires, etc.) et des outils ultra performants. De plus, l'exploitation quasi

monopolistique des lignes intérieures par Air-Géant lui conférait un atout majeur par l'apport à son réseau international d'une clientèle des plus rentable. Enfin, les hauts dirigeants ont aussi sous-estimé la compétitivité des prix du TGV. Un haut gestionnaire exprime bien le témoignage de certains autres en précisant que:

Je crois que l'erreur de base était d'avoir pensé qu'un nouveau pôle pouvait être lancé à cette période sans tenir compte du TGV et puis des autoroutes, qu'on oublie toujours lorsqu'on oppose les modes de transport. M-Air était vraiment coincée entre le TGV d'un côté, les autoroutes et surtout Air-Géant de l'autre.

Les synergies n'ont donc pas été au rendez-vous et, selon ces hauts gestionnaires et employés, l'analyse de l'environnement qui, au départ, a été négligée, est un des facteurs d'insuccès. Mégair+ a été privée, selon certains hauts gestionnaires, des effets synergiques qu'aurait pu créer une analyse de l'environnement sérieuse.

## **6.5. Les motifs**

### **6.5.1. *Synergies anticipées***

Avec l'achat de M-Air fusionnée avec V-Air et Air-L dont elle est déjà propriétaire, Mégair+ deviendra le concurrent le plus puissant d'Air-Géant sur son propre territoire. Pour Mégair-, la prise de contrôle de M-Air devait permettre de renforcer sa présence à un des aéroports principaux, déjà base des opérations principales de V-Air. L'achat de M-Air permettait à Mégair- de continuer sa stratégie de la toile d'araignée, que le groupe a mise en place sur son continent, et d'occuper la seconde position avec une part de marché d'environ 40 % à l'intérieur du pays où opérait Air-Géant. Par le truchement de ces entreprises fusionnées, Mégair+ espérait détourner une partie de la clientèle vers son propre réseau long-courrier. Mégair+ anticipait des synergies conséquentes aux effets leviers gigantesques que devait créer l'atteinte d'une taille critique.

### **6.5.2. *Synergies implantées***

Selon des cadres et employés de Mégair+, aucune sensibilisation n'a été faite auprès d'eux concernant des motifs définis et précis concernant la transaction. Ces derniers, avec des anciens hauts gestionnaires de Mégair+, ajoutent que la manière dont Mégair+ a piloté la fusion de ces entreprises pour l'atteinte d'une taille critique dépasse l'imagination. Par exemple, pour la fusion qu'ils ont vécue, ces derniers précisent que l'absence d'une prise de conscience des faiblesses de Mégair– dès le départ, la stratégie qui ne tenait pas la route, l'incapacité à s'entourer de réelles compétences, les coûts partis à la dérive, l'abus de la finance, le camouflage, l'arrogance et l'oubli du personnel ont été des facteurs qui ont conduit la fusion à l'échec. À leur avis, rien n'a été aligné vraiment sur des motifs bien établis. Pour eux, les hauts gestionnaires de Mégair– ont cherché à aligner toute la démarche de fusion à partir de leurs motivations sous-jacentes.

### **6.5.3. *Résultats***

L'absence de plans d'intégration rigoureux centrés sur des motifs précis a, selon d'anciens hauts gestionnaires, été antinergique. Il a été constaté que d'anticiper des synergies à partir d'un discours axé sur les bénéfices d'une taille critique n'est pas suffisant pour réaliser des synergies. Pire, lorsque l'intégration se déroule à partir de motifs cachés chez les hauts gestionnaires, la performance d'ensemble en souffre.

## **6.6. *Stratégies d'affaires***

### **6.6.1. *Synergies anticipées***

Mégair- avait adopté une stratégie à l'acquisition outrancière. Il s'agissait pour Mégair- de racheter tout ce qui se présentait chez elle et sur le continent. Selon le président d'alors, une seule solution s'offrait au groupe: multiplier les participations et faire des acquisitions.

Pour le président du groupe ainsi que pour certains hauts gestionnaires de son clan, les synergies anticipées, surtout reliées à la fusion de V-Air, M-Air et Air-L, semblaient être très complémentaires au niveau des marchés et des services offerts. V-Air avait un positionnement commercial tourné essentiellement vers une clientèle touristique. Les activités de V-Air étaient surtout présentes dans les vols long-courriers vers les destinations vacances. La stratégie de M-Air reposait sur des activités reliées à un réseau intérieur dense avec une forte présence sur des lignes stratégiques. Des synergies étaient anticipées en associant ces compagnies, en créant une nouvelle marque, ce qui permettrait de fonctionner en tant que deuxième pôle dans le transport aérien à côté d'Air-Géant.

#### **6.6.2. *Synergies implantées***

Censé regrouper sous la houlette de Mégair- les compagnies V-Air, M-Air et Air-L pour faire face à la toute-puissante Air-Géant, le projet d'implantation a été, selon plusieurs hauts dirigeants de Mégair- et des trois compagnies, un fiasco et s'est écroulé comme un château de cartes.

Des représentants des syndicats et un président du syndicat national soulignent qu'ils n'étaient pas hostiles à l'ambition de créer un second pôle aérien pour la fusion de ces trois compagnies, pour concurrencer Air-Géant. Ils estiment cependant que, malgré les discours officiels, ils ont assisté à un démantèlement davantage qu'à une fusion. Mégair+ n'a pu regrouper l'ensemble des salariés des trois compagnies.

À côté de ces compagnies, ils déplorent la présence de filiales regroupant les activités aussi bien techniques que commerciales. «Nous étions d'accord pour la fusion, mais ils ont voulu créer une nouvelle entité pour la démanteler ensuite en plusieurs filiales qui dépendaient d'un pays différent de celui où opèrent les trois compagnies.» Les stratégies d'affaires ont été loin d'être harmonisées.



### 6.6.3. *Résultats*

Selon des hauts gestionnaires, la filialisation du service commercial a été un échec retentissant, ce à quoi les gestionnaires et les employés ajoutent que Mégair+ a très mal géré la concurrence chez Air-Géant et que l'idée de regrouper les trois entités du même pays était inopportune. Ce n'était qu'un beau rêve!

D'ailleurs, de hauts gestionnaires de Mégair+, V-Air et M-Air ont confirmé que deux camps s'opposaient à Mégair+. D'un côté, le clan du patron de Mégair+, qui ne voulait pas changer d'un iota sa stratégie coûteuse d'acquisitions sur le continent; de l'autre, les opposants qui souhaitaient que Mégair+ se désengageât avant que la facture ne devienne insupportable. Selon eux, l'absence de consensus au niveau de la haute direction nuisait à la réalisation des synergies anticipées. D'ailleurs, précisent-ils, le patron de ce groupe a démissionné en janvier 2001 et le conseil d'administration a décidé immédiatement de remettre en question cette stratégie qui avait trop duré et qui s'était révélée très onéreuse sinon ruineuse.

Les hauts dirigeants n'ont pu bâtir un outil industriellement cohérent, avec des horaires et des correspondances adaptés à la demande, avec un réseau de lignes couvrant tout le territoire à partir de la base principale. Mégair+ devait faire face au rouleau compresseur d'Air-Géant dont le réseau serré de navettes et de liaisons transversales héritées des compagnies régionales rachetées deux ans auparavant ne se laissait pas facilement affaiblir.

Selon certains anciens hauts dirigeants de Mégair-, V-Air et M-Air, les synergies ne se sont pas réalisées, car au départ, les choix stratégiques antérieurs montraient déjà leurs faiblesses.

Par exemple, le positionnement commercial de V-Air reposait sur une clientèle touristique alors que la clientèle la plus rentable est d'abord une clientèle d'affaires. Des lignes aériennes trop centrées sur des grands axes à très forte intensité concurrentielle, une

concurrence ignorée avec Air-Géant qui est devenue, en l'an 2000, la compagnie sur le continent qui dégagait le plus fort résultat d'exploitation.

D'autres hauts dirigeants de ces mêmes entreprises précisent également que le choix d'avions anciens a été néfaste même s'il présentait l'intérêt de minimiser les coûts d'acquisition. Ce choix, selon eux, s'est avéré lourd de conséquences, car ces avions se sont avérés peu fiables et coûteux en entretien; ils ont généré d'importants surcoûts et ont été très catastrophiques en terme d'image. Toutes ces difficultés ont été amplifiées par les incertitudes du personnel relatives à leur avenir. Plutôt que de voir des synergies de croissance se réaliser, les hauts gestionnaires, cadres et employés ont assisté au développement très rapide d'une spirale antinergique associée à une intégration des stratégies d'affaires mal planifiée et mal exécutée.

## **6.7. Les structures**

### **6.7.1. *Synergies anticipées***

Selon des hauts gestionnaires, Mégair- anticipait des synergies lors de la fusion de V-Air, M-Air et Air-L. En effet, Mégair-, en devenant Mégair+, voulait réaliser ces synergies en gardant sa structure bicéphale issue des années 1990, avec les activités aériennes proprement dites d'un côté et celles s'y rattachant (services traiteurs, technique et autres.) d'un autre côté.

### **6.7.2. *Synergies implantées***

Dans le but de réaliser les synergies anticipées de ce rapprochement et de former une compagnie viable et rentable, Mégair+ a nommé monsieur Abé Président-Directeur général de V-Air, M-Air et Air-L. Le président de V-air, monsieur Dob, qui était devenu celui de Air-L un peu avant la transaction, a été nommé président du conseil de surveillance de ces trois entreprises.

Monsieur Abé, dès le début, a présenté un schéma global d'organisation avec deux organigrammes, un fonctionnel et un juridique. Selon des hauts gestionnaires des trois compagnies V-Air, M-Air et Air-L, ce processus de fusion avait été préalablement amorcé et était déjà en cours. Les trois compagnies fonctionneraient effectivement sous une direction générale commune et navigueraient avec deux certificats de transport aérien, l'un pour les vols long et moyen courriers assurés par V-Air et M-Air, l'autre pour les lignes régionales desservies par Air-L.

En revanche, en ce qui concerne l'organigramme juridique, certains hauts gestionnaires précisent qu'il venait contredire l'autre. Là, les deux opérateurs, V-Air et M-Air d'un côté, Air-L de l'autre, constituaient deux entités distinctes, dotées l'une et l'autre d'un siège social.

Pour des hauts gestionnaires de Mégair+, il n'était pas question d'une société portefeuille qui coifferait les deux opérateurs: «C'est d'abord un moyen d'éviter la contagion en tout genre, celle des carrières comme des conflits sociaux entre les compagnies», alors que d'autres gestionnaires de V-Air et M-Air confirment que c'était plutôt une façon de ménager une porte de sortie pour une vente séparée. Tout le processus de l'intégration structurelle a été fait, selon le témoignage des hauts gestionnaires et cadres, de façon cavalière.

### **6.7.3. Résultats**

Des hauts gestionnaires, cadres et employés sont unanimes pour souligner que la structure n'était pas appropriée pour cette fusion des trois compagnies: «Nous nous battions pour la constitution d'une vraie compagnie aérienne et contre le démantèlement de trois entreprises.»

Dès le départ, ces hauts gestionnaires et cadres expliquent qu'il était difficile d'espérer la réalisation de synergies reliées à l'intégration des structures en croyant que Mégair+ pouvait tout administrer de son siège dans son pays. «Ceci était un autre

signe d'arrogance. Dans une société de services, la condition primordiale du succès est la motivation du personnel.»

De plus, selon eux, le congédiement précipité de monsieur Rock de la direction de M-Air en mai 2000, au moment de la transaction, a privé les trois entreprises de bien des possibilités. En février 2001, monsieur Dob, l'architecte de ce projet de fusion comme il se plaisait à le répéter, a donné sa démission.

D'autres hauts gestionnaires, cadres et employés soulignent que d'avoir voulu créer de la valeur à partir de filiales spécialisées ou d'une structure centralisatrice était illusoire. Les nouvelles structures n'ont aucunement stimulé la création de synergies et n'ont pas permis d'organiser un contexte à partir duquel celles-ci auraient pu être réalisées. De plus, le manque flagrant de communication entourant l'intégration structurelle a plongé encore plus les employés dans l'inquiétude, causant ainsi, selon leur aveu, une baisse de motivation, de productivité, de confiance et une augmentation du stress. L'intégration structurelle a créé des effets antinergiques qui ont affecté la performance d'ensemble.

## **6.8. Les fonctions**

### **6.8.1. *Synergies anticipées***

Selon le témoignage de quelques dirigeants, un plan de restructuration avait été prévu et a été annoncé après la transaction. Les synergies anticipées consistaient principalement à mettre en commun les réseaux et les flottes d'avion des deux compagnies, en vue de créer le deuxième transporteur aérien à l'intérieur du pays. De plus, chez Mégair+, on avait anticipé des synergies en regroupant rapidement et principalement la maintenance, les services traiteurs, l'informatique, la distribution et les ventes.

L'intégration supprimerait dans un premier temps 400 emplois et détruirait les deux marques existantes (celle de la filiale de Mégair appelée V-Air ainsi que celle de M-Air) pour en créer une nouvelle.

#### **6.8.2. Synergies implantées**

La complémentarité de V-Air et M-Air n'a pas réussi, comme on le croyait, à diminuer le double emploi. Malgré les efforts de treize groupes de travail constitués pour harmoniser la fusion entre V-Air, M-Air et Air-L, celle-ci ne s'est pas faite sans heurt. Ainsi, par une décision hâtive et inopportune, les dirigeants de Mégair+ ont-ils décidé de retirer toutes les activités connexes de V-Air et M-Air (maintenance, assistance au sol, restauration, réservations, hôtellerie, également location-bail) au profit de filiales spécialisées de Mégair+ dont elles devinrent les clientes captives. Ces filiales de Mégair ont pu aussi proposer leurs services à d'autres compagnies. Seule le *core business*, c'est-à-dire le transport aérien proprement dit, avait été laissé à V-Air et M-Air.

D'anciens hauts gestionnaires de ces entreprises soulignent que l'informatique, la flotte et le réseau auraient été regroupés dans un pays, les ventes dans un autre, le marketing et le programme de qualité dans deux autres. «Nous ne pensions plus, dès ce moment, que notre employeur était une compagnie aérienne, mais plutôt une compagnie commerciale.»

Au niveau de l'intégration des ventes, il avait été décidé, par exemple que toutes les activités seraient regroupées dans une filiale excentrique avec tous ses effectifs: attachés, agents de comptoir, personnel des centres d'appels, etc., dès le printemps 2000.

### 6.8.3. Résultats

Toujours au dire des personnes en titre, la majorité des décisions prises au niveau de l'intégration des fonctions ont abouti à alourdir les coûts de gestion. «C'est ce qui s'est passé avec la fusion des services commerciaux des trois compagnies».

Oubliant que le marché aérien est d'abord un marché de proximité, ces derniers ajoutaient que Mégair+ a erré en imposant le transfert du *yield* qui permet d'optimiser le prix de vente des places dans un autre pays, désorganisant ainsi un peu plus les trois compagnies. «Tous les professionnels en transport aérien savent qu'il est absurde d'éloigner le *yield* du commercial.»

Les synergies attendues au niveau de l'intégration des fonctions n'ont pas été au rendez-vous. Des hauts gestionnaires de Mégair+, M-Air, V-Air et Air-L soulignent que «[...] aucune stratégie ne tient la route si elle est appliquée en dépit du bon sens». L'un des défauts majeurs qui a fait dévier Mégair+ s'appelle tout simplement l'incompétence. Le président d'Air-L l'a exprimée ainsi: «On ne maîtrisait ni les lignes, ni le commercial, ni les vendeurs, ni la restauration à bord, ni rien!»

Par exemple, l'intégration des ventes a été plutôt catastrophique. En effet, selon des hauts dirigeants, dirigeants et employés de V-Air, M-Air et Air-L, la structure créée pour commercialiser les vols des trois compagnies a vite tourné à l'absurde. Selon ces derniers, aucune synergie ne pouvait être créée par une "usine à gaz" qui employait plus de 1 200 personnes perdues dans des marchés, des procédures et des outils informatiques qui leur étaient parfaitement étrangers.

## 6.9. La culture

### 6.9.1. *Synergies anticipées*

Selon des hauts gestionnaires, monsieur Abé, président de V-Air, M-Air et Air-L, anticipait des synergies en rassemblant trois cultures aussi différentes que celles de ces trois entreprises en une seule.

Monsieur Abé faisait remarquer qu'il n'y a pas seulement trois cultures. «Comme deux de ces compagnies sont déjà le produit d'une fusion, il y a déjà, dans chaque compagnie, mais surtout à V-Air et à M-Air, différentes cultures. Et même Air-L, en fonction des partenaires que la compagnie a eus, peut connaître diverses cultures.» Pour lui, il fallait essayer de créer une culture d'entreprise qui leur était propre: «C'est difficile et complexe, mais si nous réussissons à prendre le meilleur de ces différentes cultures, cela peut aussi être très positif.»

### 6.9.2. *Synergies implantées*

Selon des gestionnaires et des employés de V-Air, M-Air et Air-L, il n'a jamais été question, dans les faits, d'une tentative de création d'une culture commune. Pour eux, l'intégration culturelle a consisté à soumettre des cultures disparates à l'ordre nouveau dicté par le siège social de Mégair+. Les hauts gestionnaires de Mégair- connaissaient mal leur culture et étaient encore sous l'impression que Mégair- avait une réputation internationale de marque et jouissait toujours d'une culture forte. Des hauts gestionnaires même de Mégair-, de V-Air et de M-Air confirmaient que Mégair- avait perdu la culture qui avait fait sa force au cours des années 1980 et du début des années 1990.

*Megair, an international airline with a culture in which managers have emphasized customer service, on-time performance, good equipment, conservative financing and a feeling of kinship among employees. In an industry with excess capacity, meeting customers'*

*needs is important to long-term economic performance and Megair's culture has helped greatly in this regard... With this culture, Megair's performance in the turbulent 1980's has been consistently strong.*

Par contre, les hauts gestionnaires, cadres et employés de V-Air, M-Air et Air-L, et même certains de Mégair-, n'éprouvaient aucune attirance vers une culture qu'ils qualifiaient de faible et ont offert beaucoup de résistance aux changements proposés. Pour eux, non seulement les changements proposés eux-mêmes n'ont pas été synergiques, mais la façon utilisée a été dans les faits antinergique.

### **6.9.3. Résultats**

Aucune synergie n'a pu se réaliser, car au départ, selon plusieurs gestionnaires et employés qui le soulignent, aucun effort pour comprendre les cultures en fusion n'a été fait. En plus de devoir se soumettre à une culture qui leur était étrangère, certains hauts gestionnaires précisent qu'il existait une particularité culturelle au sein de Mégair-, où le fait de ne communiquer qu'une partie de l'histoire plutôt que toute l'histoire était considéré comme acceptable. Pour plusieurs d'entre eux ainsi que des employés, cette habitude de ne dire qu'une partie de l'histoire était une forme de malhonnêteté qui a nui à la fusion et a contribué à empêcher Mégair+ de l'emporter sur ses concurrents.

De plus, le contrôle des dépenses et la gestion des coûts unitaires n'était même plus dans la culture de Mégair-. Rien, selon eux, pour aider le succès de la fusion lors de l'imposition d'une telle culture. La gestion n'était plus orientée vers les clients. Plusieurs hauts gestionnaires, cadres et employés exprimaient ceci aussi: aurait-on voulu faire fuir la clientèle à haute contribution qu'on ne s'y serait pas pris autrement. Tout contribuait plutôt à retarder l'intégration culturelle, à perturber les hauts dirigeants, cadres et employés de V-Air, M-Air et Air-L et à les démoraliser.



La gestion de l'intégration culturelle a été aussi, selon eux, un frein à la réalisation des synergies anticipées. Les hauts dirigeants de V-Air et M-Air pointent du doigt le manque de compétences chez les hauts dirigeants de Mégair- qui avaient été désignés pour effectuer l'intégration et assurer l'intégration culturelle. Leur manque d'humilité, leur ego trop grand qui ne laissait de place à d'autres ego a été aussi mentionné comme ayant empêché l'intégration culturelle. Des hauts gestionnaires mentionnent que, pour réussir une telle intégration dans l'aérien, la première des qualités est la modestie. L'arrogance du chef de Mégair+ a été mentionnée comme un facteur important dans l'échec de l'intégration culturelle. Certains vont même jusqu'à dire que c'est d'ailleurs cette attitude d'avoir toujours raison qui explique le crash: le pilote n'a vu la montagne qu'en la percutant. Ces différentes caractéristiques associées à l'intégration culturelle, combinées entre elles, ont créé une dynamique culturelle antinergique qui a affecté la performance d'ensemble.

## **6.10. Le contrôle**

Y a-t-il un pilote dans l'avion?

### **6.10.1. *Synergies anticipées***

Selon d'anciens hauts gestionnaires de Mégair-, V-Air, M-Air et Air-L, aucune synergie n'a vraiment été considérée à ce niveau. Selon eux, on était loin d'anticiper des synergies à ce niveau, sauf celles dans la tête de quelques hauts gestionnaires de Mégair- qui croyaient qu'en appliquant les recettes de Mégair- aux autres, il y aurait des synergies.

### **6.10.2. Synergies implantées**

Les hauts gestionnaires de Mégair-, selon des hauts gestionnaires de M-Air et V-Air, se sentaient investis d'une mission évangélique: «Sourds aux mises en garde, ils appliquèrent à toutes leurs possessions le “copier-coller” de leur système.»

Selon eux, les principaux décideurs de Mégair+ fermaient les yeux sur le contrôle. Par exemple, citent-ils, le plateau repas d'une filiale de Mégair+ revenait à M-Air, V-Air et Air-L à un prix exorbitant, au même titre que les prestations commerciales. Il n'y avait, toujours selon eux, aucun contrôle sérieux des dépenses, pas de gestion de coûts unitaires: ce n'était ni dans la culture d'entreprise, ni dans ses priorités. On opérait maintenant sans trop connaître le taux d'occupation des avions, le taux de retard, le montant des charges d'entretien, le taux des dédommagements commerciaux, les frais d'assistance passagers, les frais d'hébergement, les frais de réacheminement, fret, bagages et passagers.

Pour expliquer comment l'absence de contrôle a créé des synergies négatives entraînant plus rapidement Mégair+ vers la faillite, des hauts gestionnaires de M-Air, V-Air et Air-L ainsi que d'anciens hauts gestionnaires de Mégair- donnaient des exemples comme ceux-ci:

Un râleur s'insurgeait contre le système? On lui accordait une rallonge. Une négociation salariale piétinait? On ouvrait les cordons de la bourse pour avoir la paix... À la longue, rien ne se négociait plus, ni avec les fournisseurs, ni avec les agences de voyages, ni avec les clients.

### **6.10.3. Résultats**

Aucune synergie ne s'est réalisée au niveau du contrôle. Unaniment, les hauts gestionnaires rencontrés nous ont confirmé que la non-surveillance des coûts a un coût et que dans le domaine aérien, les effets leviers sont gigantesques et

fulgurants. Privés d'informations judicieuses, les hauts gestionnaires n'ont pu constater à temps l'augmentation de 20 % en charges d'entretien comparativement à 4,3 % chez le principal compétiteur et un coût d'affrètement triplé en un an. Durant le même temps, les locations d'avions ont progressé de 53 % et les dédommagements commerciaux, les frais d'assistance passagers, les frais d'hébergement, les frais de réacheminement fret, bagages et passagers ont globalement progressé de 88,3 %. L'absence de contrôles suite à la f/a a aussi contribué à conduire Mégair+ aux abîmes.

### **6.11. La performance**

En 1998, année précédant cette transaction, Mégair- annonçait les meilleurs résultats de son histoire. Au cours de l'année 1999, Mégair- procède à la transaction sous étude. Durant l'année 2000, Mégair+ pense connaître les pires résultats de son histoire. En voici quelques-uns:

#### **6.11.1. Résultats pour les actionnaires**

En 2000, un an après la transaction, Mégair+ a connu sa plus grande perte historique, dépassant les deux milliards de dollars. Les ventes ont plongé ainsi que la valeur des actions de Mégair+ qui passent d'une valeur de 500 dollars un an avant la f/a à moins de 170 dollars dix-huit mois après la f/a. Trois mois plus tard, l'action plongeait à moins de 100 dollars pour, finalement, valoir rien lors du dépôt du bilan. En 2001, l'avis de décès de l'entreprise qui devait réunir V-Air, L-Air et M-Air pour réaliser de grandes synergies a été signé et, un peu plus tard, Mégair+ doit déposer son bilan. La f/a a été non performante pour les actionnaires.

### 6.11.2. *Résultats pour les gestionnaires* ⤵

1. Fusion bénéfique pour quelques hauts gestionnaires qui quittent l'avion en feu avec des parachutes en or.
2. Fusion non bénéfique pour la majorité des hauts gestionnaires de V-Air, M-Air et Air-L.
3. Quatorze mois après la f/a, Mégair+ a été affectée par des départs en chaîne de hauts gestionnaires.

### 6.11.3. *Résultats pour les employés* ⤵

1. Suppression massive d'emplois dans l'entreprise acquise (plus de 2 000 sur 6 000), et suppression massive à l'intérieur de toute la nouvelle entité.
2. "Merger syndrome" très présent.
3. Les pertes d'emploi suite à la faillite de Mégair+ ont conduit des milliers d'employés à vivre des drames humains (à peine deux ans après la f/a).

### 6.11.4. *Résultats pour les clients* ⤵

1. La non-qualité affecte les clients;
2. Dans la première année, les clients sont affectés par les nombreuses annulations pour remplissage insuffisant, le manque de connexion, les prix plus élevés, les difficultés d'hébergement, les réacheminements de bagage;
3. Suppression de plusieurs vols aériens;
4. Le dépôt du bilan dans la deuxième année viendra les affecter davantage.

## 7. CAS MILADO

Mido et Lado ont convenu de fusionner en 1997 sous la bannière de Milado. L'entreprise issue de ce mariage devenait un chef de file mondial de la fabrication et de la commercialisation de papier et l'un des principaux fournisseurs de papiers de pâte mécanique non-couchés. Milado compte plus d'une quinzaine d'usines réparties sur deux continents et produit annuellement plus de quatre millions de tonnes de papiers pour communication.

## **7.1. Présentation de Milado**

Milado produit plus de 150 000 tonnes de pâte et de papiers kraft et environ 430 millions de pieds planches linéaires de bois d'œuvre par année dans sept scieries.

De plus, avec la fusion, Milado exploite une division de produits de bureau, dont la principale activité est la distribution des fournitures informatiques et des supports de données à partir d'un réseau au niveau mondial.

Pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 1997, le chiffre d'affaires de Milado a totalisé 4,2 milliards de dollars.

### **7.1.1. Présentation de Mido**

Mido était une entreprise de fabrication et de marketing de papier journal et de papiers à valeur ajoutée. L'entreprise vendait ces produits à des clients du monde entier et distribuait des produits de bureau sur deux continents. Elle fabriquait du papier dans dix usines sur le même continent, dont huit lui appartenaient en propriété exclusive et étaient situées dans le même pays. Les deux autres usines étaient détenues en coentreprises dans lesquelles Mido détenait une participation de 50 %, et se situaient dans un autre pays.

Mido était un des grands fabricants et distributeurs de papier journal au monde. Au 31 décembre 1996, Mido employait environ 7 200 employés, alors qu'à pareille date en 1995, l'entreprise comptait 6 700 employés. Cette augmentation s'expliquait surtout par l'acquisition de deux entreprises dans sa division de produits de bureau qui distribuait en gros des fournitures de traitement de l'information. Le chiffre d'affaires de Mido pour l'exercice terminé le 31 décembre 1996 fut de 2,5 milliards de dollars.

### **7.1.2. *Présentation de Lado***

Lado, dont les actions sont cotées en bourse, possédait des exploitations forestières et des scieries. Lado était, à l'échelle mondiale, l'un des plus importants fournisseurs de papier journal et de papier à base de pâte mécanique non couché, standard et recyclé. Lado avait des installations de production et des bureaux de vente sur deux continents, ainsi que des agents et représentants dans le monde entier.

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 1996, Lado avait enregistré un chiffre d'affaires de deux milliards de dollars. Lado employait en 1996 environ 6 100 salariés.

## **7.2. La vision**

### **7.2.1. *Synergies anticipées***

Les hauts dirigeants des deux entreprises ambitionnaient d'être une entreprise "leader" dans leur domaine.

Nous voulons être le numéro un du monde dans le secteur des papiers de communication, du papier journal et des papiers spéciaux à base de pâte mécanique, un domaine en pleine croissance où nous ne cessons de faire des progrès.

Pour eux, ce qui a uni les deux têtes des entreprises, c'était la vision du futur. Des visions semblables étaient perçues et cette similarité de vision au niveau des hauts dirigeants serait, selon eux, à la base d'une création de synergie. Cette complémentarité de vision a été une force qui a catalysé le processus de création de synergie. «Il s'agit de notre ambition actuelle et future, et elle servira d'étalon de rendement.»

### 7.2.2. *Synergies implantées*

La présentation de cette vision commune apporte une certaine assurance et une certaine confiance aux employés qui vivent la fusion.

Au moment de la fusion, nous avons fait ressortir, à partir de documents qui comparaient les deux entreprises, les traits saillants suivants:

- la capacité de produits papiers qu'une compagnie produisait dans une année versus l'autre;
- le nombre d'employés dans chaque entreprise;
- le type de machines et d'équipements qu'il y avait dans chacune des usines;
- l'endroit où les usines sont localisées.

Tout, dans cette comparaison, se complétait; en plus de se joindre à l'autre entreprise, ça nous permettait d'avoir des usines ailleurs plutôt que concentrées dans un seul pays. Cet exercice a beaucoup joué en termes de comment on se voit plus tard, comment on se voit comme un grand joueur.

La vision commune a été expliquée en termes de désir de croissance, dans la prise d'une bonne part de marché dans les produits fabriqués, des intentions d'acquisition, de fusion ou de coentreprises avec des partenaires en Asie, là où le potentiel de développement est grand. Une similarité de vision ainsi exprimée permet de comprendre que la fusion est justifiée sur une base économique, financière et stratégique. Puisque toutes les personnes impliquées sont préoccupées par la mondialisation, les gens se sentent beaucoup plus concernés et prêts à entendre cette vision commune.

La dimension de cette similarité de vision devait être synergique par sa diffusion massive et par l'explication des fondements sur lesquels reposait cette vision commune, selon les hauts dirigeants.

Notre vision et nos valeurs nous servent de guide dans notre exploitation quotidienne et elles établissent une cible à atteindre

[...] Nous avons les ressources et la détermination nécessaires pour réaliser notre vision et nous y parviendrons en respectant nos valeurs. La vision décrit en effet notre but et les valeurs, les moyens que nous prendrons pour l'atteindre.

### 7.2.3. *Résultats*

Des dirigeants de Milado croyaient que la réalisation de la vision procurerait des rendements intéressants aux différents groupes intéressés. «Aussi claire et réalisable que soit votre vision, elle n'inspirera pas confiance et n'assurera pas votre avenir à moins de produire des résultats concrets et des rendements intéressants.»

À ce stade, la synergie de vision ne s'est réalisée qu'en partie, selon un autre gestionnaire. Selon lui, cette similarité de vision aurait pu être plus synergique si les dirigeants avaient tenu compte de certaines autres dimensions importantes de la vision. Pour ce gestionnaire, il y a vision, mais aussi valeurs et philosophie de gestion opérationnelle qui complètent ce triangle.

La vision est ce «quelque chose qu'on ne peut pas atteindre» dans un premier temps. Selon lui, il faut être capable de sortir du présent, être en mesure de se projeter dans le futur et de revenir en arrière pour dire: c'est là que nous voudrions être dans cinq ou dix ans. Cependant, pour arriver à ce point, il faut emprunter un chemin avec des balises de chaque côté.

Ces lignes blanches que sont les valeurs doivent déterminer le cadre de gestion dans lequel il faut opérer pour arriver à l'atteinte de la vision. La vision d'une entreprise et d'une autre peut être différente en fonction de leurs propres paradigmes, leurs propres conditions économiques, etc. Par contre, où on peut chercher le moyen de se rattacher comme entreprise, c'est au niveau des valeurs. Pour ce gestionnaire, la réalisation de la synergie de vision dépend aussi d'un point d'ancrage commun relié aux valeurs et à la philosophie de gestion opérationnelle.



La vision aurait dû, selon des hauts gestionnaires, être précisée en ce qui concerne les individus et la culture organisationnelle. La vision aurait été plus synergique si elle avait été précisée en termes de ressources humaines et si elle avait été diffusée davantage et expliquée en relation avec les valeurs prioritaires.

### **7.3. Le diagnostic**

#### **7.3.1. *Synergies anticipées***

Selon des hauts gestionnaires de Milado, les grandes synergies de rationalisation anticipées avant même la vérification diligente furent celles associées

- aux économies de coûts de fabrication de papier;
- à la réduction des coûts du bois et des coûts de fabrication du bois d'œuvre;
- au bénéfice brut sur les volumes de vente additionnels;
- à la réduction des frais généraux et des frais de vente et d'administration;
- à la réduction des frais de transport;
- à la réduction nette des intérêts créditeurs et des autres revenus.

#### **7.3.2. *Synergies implantées***

Durant la période qualifiée de préfusion, des avocats, comptables, consultants externes et internes au développement ont participé à la vérification diligente. Au cours de ce processus, Mido s'est surtout intéressée aux dimensions reliées à l'aspect légal, financier, réglementaire et culturel.

Malgré ces aspects analysés, des hauts dirigeants soulignent que la vérification diligente a été plutôt défensive qu'offensive. La vérification avait comme but, selon eux, surtout de protéger Mido et les membres de son conseil d'administration contre quelque chose qui n'aurait pas été vu et qui aurait pu affecter la nouvelle entreprise conjointe. «On a vérifié assez rapidement si on avait notre cent millions de synergies potentielles et on s'est dit qu'on pouvait procéder.»

La vérification diligente de Mido semble avoir été incomplète bien qu'elle ait approfondi certains aspects. Selon un haut dirigeant de Milado, l'illusion de contrôle peut sûrement expliquer en partie que la vérification diligente ait été rapide.

Ainsi, lors de cette vérification diligente, des synergies d'environ cent millions furent perçues, cependant il n'a jamais été mentionné que la vérification diligente soit dans l'ensemble de la démarche une dimension synergétique.

À la demande du président de Mido, un outil avait été développé par deux consultants en développement organisationnel pour évaluer la concordance possible entre la culture de Mido et celle d'une entreprise cible. Puisque d'autres cibles existaient, le président voulait pouvoir comprendre les défis au niveau de l'intégration culturelle avant de faire un choix final. Cet outil développé fut donc un index d'évaluation des cultures, qui permet d'évaluer et de comparer les cultures suivant neuf critères:

Tableau 16 – Index d'évaluation des cultures

|                                 |                                     |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| - orientation:                  | - processus vs résultats            |
| - pouvoir:                      | - concentré vs diffus               |
| - influence:                    | - horizontale vs verticale          |
| - développement de produits:    | - innovation vs tradition           |
| - circulation de l'information: | - ouverte vs restreinte             |
| - solution de problème:         | - réflexion vs action               |
| - bonne performance:            | - récompenses vs reconnaissance     |
| - prise de décision:            | - consensus/consultatif/autoritaire |
| - valorisation des employés:    | - valeurs/habiletés/résultats       |

On a donc remis un questionnaire à l'équipe des hauts dirigeants de Mido et de Lado. Le sommaire des réponses fournies pouvait permettre d'identifier des

différences au niveau culturel pour chaque entreprise et aussi au niveau de la perception que les dirigeants avaient de l'autre entreprise.

Un tel exercice lors de la vérification diligente mettait l'emphasis sur la connaissance des différences culturelles comme étant un facteur de succès très important pour le succès de la fusion.

Les synergies rapidement anticipées ont été étudiées durant la vérification diligente à partir surtout des aspects suivants: légaux, financiers et culturels. Ces aspects étaient perçus comme déterminants pour que les synergies anticipées se réalisent.

### **7.3.3. Résultats**

Mentionnons que, en rétrospective, toujours selon des hauts gestionnaires, les synergies anticipées auraient pu être quatre fois plus grandes. Cela aurait pu débiter par une meilleure évaluation de l'entreprise cible qui doit être faite uniquement à partir du moment où l'entreprise acquéreuse a une très bonne connaissance d'elle-même. Ainsi, après avoir procédé à son propre diagnostic complet, Mido aurait pu évaluer l'entreprise cible d'une façon différente de celle qui fut utilisée.

Afin de réaliser plus de synergies à partir d'une vérification diligente approfondie, voici comment aurait dû être réalisé le diagnostic, selon eux:

#### *Liste des intervenants souhaités pour la réalisation du diagnostic:*

1. Avocats;
2. Gens des finances: avec expérience du côté "finances – corporatif" et avec expérience nécessaire du côté "finances – opérations";
3. Un spécialiste en environnement;
4. Un directeur des opérations;
5. Un directeur d'usine;

6. Un directeur Ressources humaines et un directeur Ressources humaines d'une usine particulière (pour avoir une réalité concrète, palpable);
7. Une personne technique (dépendamment du domaine);
8. Une personne spécialisée en investissement;
9. Un spécialiste en optimisation d'opérations (pour connaître où est rendue techniquement une installation).

Une des erreurs habituelles, c'est de confier à un comptable et à un trésorier une vérification diligente qui ne s'intéresse qu'à l'ensemble au détriment des diverses opérations riches en synergies potentielles.

*Dimensions à diagnostiquer, selon les dirigeants de Mido, pendant une vérification diligente:*

1. Regarder les niveaux d'organisation;
2. Regarder les processus d'affaires: de quelle façon, par exemple, se font les transactions à l'intérieur de l'entreprise;
3. Évaluer les hauts gestionnaires;
4. Aspect légal;
5. Aspect financier;
6. Aspect comptabilité des opérations;
7. Aspect investissement;
8. Environnement;
9. Aspect technique;
10. Méthode pour quantifier toutes les synergies potentielles;
11. Regarder la performance opérationnelle et examiner les critères de performance de l'autre entreprise;
12. Faire une vérification des opérations.

Armé de meilleures informations, Milado aurait, selon eux, pu mieux préparer l'intégration en fonction de synergies de croissance plutôt que de synergies de réduction des coûts.

#### **7.4. L'environnement**

##### **7.4.1. Synergies anticipées**

L'excédent considérable de la capacité de production sur la demande était devenu, vers la fin des années 1980, un problème sur le continent où oeuvraient Mido

et Lado. Les prix du papier régressaient en termes réels. Lorsque ce marché a enregistré une surcapacité de production de papier journal de plus d'un million de tonnes, cette capacité excédentaire est devenue très évidente.

En 1994, le secteur du papier journal nord-américain comptait 35 entreprises dotées d'une capacité combinée de 16 millions de tonnes. En 1997, la même capacité était répartie entre 31 entreprises. En 1994, les cinq principaux producteurs de papier journal représentaient 34 % de la capacité nord-américaine, alors que Mido et Lado constataient qu'au début de l'année 1997, ils comptaient pour 45 % de cette capacité.

La performance du secteur était également touchée par les importantes dépenses en immobilisation que Mido et Lado devaient engager pour construire des ateliers de traitement des effluents dans les usines à papier. Les dépenses devenaient de plus en plus justifiées sur le chapitre de l'environnement.

Cependant, les actionnaires ne recevaient pas un rendement économique additionnel quant au capital qui a été investi dans ces projets.

Les hauts gestionnaires de Mido et de Lado étaient bien convaincus, au début de 1997, que les regroupements au sein du secteur du papier seraient essentiels pour assurer aux actionnaires un rendement satisfaisant et que leur fusion serait synergique.

#### **7.4.2. *Synergies implantées***

Préoccupés par le rendement aux actionnaires et par les menaces de l'environnement, Mido et Lado ont fusionné. Ils voyaient dans cette manœuvre la meilleure façon d'atteindre la réduction des coûts de production, les frais généraux, les frais de vente et d'administration. En fusionnant, la réalisation de ces deux postes devenait possible.

Avant la fusion, Mido avait procédé à une analyse de l'environnement surtout reliée aux dimensions légales, fiscales et reliées aux exigences gouvernementales.

#### **7.4.3. Résultats**

Il semble, selon des hauts gestionnaires, que des effets antinergiques peuvent être associés à cette analyse de l'environnement incomplète. En effet, précisent-ils, Milado a été privée d'informations précieuses reliées au climat de travail, aux activités de certains syndicats dans l'entreprise. Ce manque d'informations a affecté la performance financière, selon eux, des deux premières années suivant la fusion.

### **7.5. Les motifs**

#### **7.5.1. Synergies anticipées**

Comme le secteur du papier était saturé là où Mido et Lado œuvraient, les deux entreprises se sont fusionnées en avançant les motifs suivants:

1. Le besoin d'une consolidation des entreprises du secteur;
2. Un trop grand nombre de joueurs et d'usines qui produisent les mêmes produits;
3. La f/a permet de devenir un joueur majeur et d'augmenter la part de marché;
4. Ne pas aller nécessairement vers une diversification des produits, mais prendre une part de marché plus grande;
5. La réalisation de synergies de réduction des coûts.

Les regroupements au sein du secteur du papier sont essentiels pour assurer aux actionnaires un rendement satisfaisant. La meilleure façon d'atteindre cet objectif est de réduire les coûts de production et les frais généraux, les frais de vente et d'administration. La rationalisation de ces deux postes peut être réalisée au moyen de regroupements et c'est l'une des principales raisons pour lesquelles nous avons fusionné.

Les motifs discutés lors de la période de *courtisage* étaient complémentaires. Les synergies devaient se réaliser grâce à la nouvelle taille, qui permettrait d'augmenter la part de marché, et à la réduction des coûts.

#### **7.5.2. Synergies implantées**

Mido et Lado ont fusionné car, selon leurs hauts dirigeants, la croissance à l'interne pour chacune des entreprises aurait exigé beaucoup trop de temps et de ressources. L'augmentation de la compétitivité ne permettrait plus, selon eux, d'envisager une telle croissance. Afin que s'implantent les synergies anticipées, Mido et Lado ont procédé à une fusion d'égal à égal en axant tout le processus d'intégration sur la réduction des coûts afin d'obtenir rapidement les synergies anticipées.

#### **7.5.3. Résultats**

Des synergies ont été réalisées, mais selon des hauts dirigeants, cadres et employés, elles ont été trop concentrées sur la réduction des coûts à court terme, ce qui, selon eux, s'est fait au détriment des synergies de croissance. De plus, malgré tout ce qui fut implanté pour favoriser l'intégration, cette concentration à court terme sur la réduction des coûts est venue neutraliser un grand nombre d'efforts et d'initiatives pour mobiliser les employés.

### **7.6. Les stratégies d'affaires**

#### **7.6.1. Synergies anticipées**

Selon des hauts gestionnaires, les stratégies d'affaires de Mido et de Lado étaient complémentaires au niveau des produits et des services. Les deux entreprises, avant la fusion, avaient adopté des stratégies de producteur au moindre coût pour se prémunir des rendements insatisfaisants du secteur, résultant principalement, selon eux, du prix du papier journal et d'autres papiers à base de pâte mécanique qui, au

cours des dix dernières années, n'avait pas égalé l'inflation. Des synergies étaient beaucoup anticipées par Mido et Lado lors de l'intégration des stratégies complémentaires. Plus précisément, les synergies proviendraient de l'harmonisation des stratégies d'affaires à partir de la stratégie "Cornerstone".

### 7.6.2. *Synergies implantées*

Cette stratégie reposait sur l'utilisation judicieuse des fonds, des établissements exceptionnels qui répondent aux critères Cornerstone, ce qui signifie qu'elles doivent vendre un produit viable, pouvoir compter sur un flux monétaire positif quel que soit le niveau des prix et maintenir leurs coûts dans le tiers supérieur de l'industrie. De plus, cette stratégie dictait des critères de croissance où un projet, pour être retenu, devait, en plus d'abaisser les coûts globaux, être axé sur le principal secteur d'activité, offrir des meilleurs rendements qu'un rachat d'actions, créer de la valeur dès la première année et ramener le ratio d'endettement à long terme à 40 % dans les deux ans. Pour assurer aux actionnaires un rendement satisfaisant, l'intégration des stratégies d'affaires s'est faite surtout en tentant de réduire les coûts de production, les frais généraux, les frais de vente et d'administration. Les hauts gestionnaires de Mido comptaient surtout sur le transfert et l'implantation de la stratégie Cornerstone au sein de Milado pour réussir où d'autres avaient échoué. Un haut gestionnaire résumait ainsi le but poursuivi par l'intégration des stratégies d'affaires: «*With our combined assets and people, we were committed to become a low-cost publication pages producer.*»

### 7.6.3. *Résultats*

À la suite de la fusion, Milado a intégré les usines, réaménagé les itinéraires de transport et réduit ses coûts de production. Pour certains hauts gestionnaires, l'intégration des stratégies d'affaires a été un succès, puisque des synergies définies comme des économies réalisées dans leur secteur de base se sont réalisées.



Pour d'autres, la trop grande complémentarité produits-marchés a rendu aveugles certains hauts gestionnaires, au point qu'ils ont négligé certains éléments importants de la mise en œuvre. Également, ils ne sont pas tous d'accord sur la méthode de comptabilisation de ces synergies et, surtout, sur les bonus à la réalisation des synergies qui ont privilégié les hauts gestionnaires, comme si la mise en œuvre ne dépendait que d'eux. Enfin, ils soulignent que l'intégration n'a pas vraiment été celle anticipée à ce niveau et qu'il n'y a pas lieu de parler de succès.

## **7.7. Les structures**

### **7.7.1. *Synergies anticipées***

Des synergies potentielles étaient perçues au niveau de la création d'une nouvelle structure dès la période préfusion par les hauts gestionnaires de Mido et Lado. Ces synergies devaient provenir principalement d'une structure avec une direction bicéphale et de son implantation par des équipes de transition. La création rapide et l'utilisation de ces équipes de transition devaient contribuer à la réalisation des synergies de réduction des coûts.

### **7.7.2. *Synergies implantées***

Chez Milado, on a créé une structure intérimaire de commande. Cette structure était composée d'un comité formé de quatorze principaux dirigeants qui devaient continuer à gérer les affaires quotidiennes et d'un comité de direction composé de dix cadres supérieurs chargés des décisions touchant l'intégration.

Le plan d'action du comité devait s'occuper rapidement de

- la politique de licenciement et de réinstallation;
- l'établissement des facteurs clés de succès;
- l'ébauche de la stratégie, de culture, de valeurs;
- du plan de communication avec la clientèle;

- la sélection des gestionnaires de la transition;
- l'identification des équipes de transition.

Les facteurs majeurs dans la communication des facteurs clés de succès de la mise en œuvre de la fusion, selon le Comité de direction, étaient les suivants:

1. Bâtir une entreprise possédant une organisation horizontale, aux effectifs réduits, motivés et efficaces;
2. Créer une culture, pilier de la nouvelle société;
3. Conserver les meilleurs sujets en visant un bon équilibre;
4. Dépasser l'objectif de cent millions en synergie;
5. Tenir le personnel au courant, favoriser le dialogue;
6. Ne pas perdre les clients, les séduire.

Le Comité de direction était assisté d'un consultant externe et avec l'aide de ce dernier, seize équipes de transition sectorielles, incluant chacune huit membres de chaque entreprise, ont été créées. La constitution des équipes s'est faite de façon égale afin de ne pas envoyer de message aux employés des deux entreprises impliquées.

Le Comité de direction des équipes de transition attendait

- la recherche des principes d'exploitation fondamentaux et les meilleures méthodes pour diriger le service;
- une nouvelle structure organisationnelle pour soutenir les responsabilités et les principes d'exploitation de service;
- la description des postes préliminaires et le profil des candidats requis pour les postes;
- la comparaison des effectifs existants par rapport à la structure recommandée;
- la liste des sources de synergies possibles susceptibles de réaliser des économies et d'ajouter de la valeur.

Chaque équipe de transition travaillait essentiellement sur une structure:

Vous aviez une équipe "A" qui travaillait sur la structure de "A"; l'équipe "B", sur la structure de "B". C'est sûr qu'on leur demandait de toujours garder un lien avec les autres départements, avec les autres structures en train de s'organiser, pour que tous les éléments fonctionnent bien ensemble. L'essentiel est de pas perdre de vue la vision de la structure des opérations. Il faut éviter la création de petits îlots ayant leurs propres structures.

Les équipes de transition devaient présenter leur structure, dans un délai d'un mois, aux deux présidents et au comité. De plus, elles devaient proposer un deuxième scénario.

En présentant une nouvelle structure organisationnelle, ces équipes devaient préciser combien d'employés devaient être gardés en transition. Par exemple: dans le département des Ressources humaines, trente-trois personnes étaient présentes lors de la fusion, et l'équipe a décidé de garder six personnes de plus en transition, pour la paye, les pensions, etc. Mentionnons que ces personnes en transition avaient déjà laissé savoir qu'elles ne resteraient pas avec la nouvelle entreprise, ou avaient été avisées d'une perte d'emploi. Elles n'avaient donc pas une place dans la nouvelle structure organisationnelle, mais allaient y rester pendant un certain temps. «Le maintien en place de certains employés spécialistes en informatique et systèmes de traitement de l'information et d'exploitation s'est révélé indispensable.»

Les résultats de ces équipes de transition furent les suivants:

1. Création de la nouvelle structure organisationnelle;
2. Acceptation d'environ 70 % des recommandations des équipes sans aucune modification;
3. Un nombre d'environ 15 % des équipes n'ont pu réussir à livrer une structure acceptable.

### **7.7.3. Résultats**

La structure retenue devait contribuer à la réalisation des synergies. Cependant, la façon dont elle a été créée et la répartition des tâches et des pouvoirs auraient pu contribuer à une plus grande synergie. Enfin, selon un haut dirigeant, la structure retenue peut, à la limite, avoir été un frein à la réalisation de certaines synergies. Conscient de l'importance de la structure, ce haut dirigeant confirme que, durant cette transaction, des synergies de structure auraient pu être créées.

Les équipes de transition ont bien fonctionné parce qu'on a amené les employés des deux entreprises à s'asseoir ensemble et à

examiner objectivement le “*as is*”, l’état des choses, le modèle actuel pour élaborer un modèle de fonctionnement mieux adapté aux changements.

Pour ce haut gestionnaire, la nouvelle structure a été faite trop rapidement et les processus d’affaires ont été négligés. Ces processus auraient pu être recréés en analysant immédiatement les processus et en réinventant, sur une période rapide, les meilleures façons de faire pour réussir à définir les processus par rapport aux résultats à accomplir. La structure aurait été très différente dans beaucoup de cas. «On se serait donné, par exemple, une structure différente en logistique, aux achats, etc.»

Pour réaliser des synergies de structures, le mandat qui serait donné à l’équipe de transition lors d’une prochaine fusion/acquisition serait un mandat différent de celui donné ultérieurement. Au tableau 17 apparaissent les principales différences suggérées pour effectuer une prochaine intégration structurelle.:

Tableau 17 – Éléments d’intégration structurelle  
suggérés par un haut gestionnaire de Milado

|  |   |
|--|---|
| Période de transition de trois à quatre semaines plus longues. |   |
| Tâche de l’équipe de transition:                               | <p>a deux semaines pour faire le “<i>as is</i>”</p> <p>«Allez sur le terrain, vous allez me chercher la situation actuelle: qu’est-ce qu’on fait, comment on le fait.»</p> <p>Deux autres semaines pour regarder les “<i>best practices</i>”.</p> <p>Trois semaines pour travailler le modèle, le processus d’affaires qui sera mis en place.</p> <p>Une semaine pour finaliser la structure.</p> |

Ainsi, selon ce haut dirigeant, il ne s’agira plus uniquement d’une synergie pure et dure qui se réalise en disant: on va être plus gros. Seulement au niveau des achats, par exemple, ce dirigeant pense que les économies annuelles auraient pu être quasiment doublées si la structure des achats avait été différente.

D'autres hauts dirigeants soulignent que la direction bicéphale n'a pas facilité l'intégration et a sûrement été un frein à la réalisation des synergies, en ralentissant le processus de prise de décision.

Dans une fusion comme la nôtre, les deux directions ont bien voulu travailler ensemble. Mais c'étaient deux directions fortes, chacune avec son équipe naturelle. Cela a causé des difficultés et a diminué les résultats anticipés.

L'intégration structurelle a été affectée par des effets antinergiques comme, par exemple, ceux créés par la structure bicéphale.

## **7.8. Les fonctions**

### **7.8.1. *Synergies anticipées***

En ce qui concerne l'intégration des stratégies fonctionnelles, compte tenu des complémentarités évidentes dans les deux organisations, des hauts gestionnaires anticipaient des synergies.

### **7.8.2. *Synergies implantées***

La combinaison des fonctions devait, surtout pour Milado, contribuer à la réalisation des synergies financières, des synergies pures et dures qui consistent en des coupures. L'intégration avait surtout été planifiée par les fonctions. Dans tous les secteurs, des gens en transition devaient contribuer à l'intégration des fonctions respectives dans lesquelles ils œuvraient. Pour Milado, au niveau des ventes, par exemple, il était apparu nécessaire d'être en mesure de continuer à prendre soin des clients et de s'assurer des ventes. Ils ont donc essayé de ne pas y changer trop rapidement la structure, afin de conserver tout le personnel nécessaire pour s'occuper des clients qui auraient pu être insécurisés par la transaction.

L'intégration au niveau des ventes s'est davantage effectuée après la transaction plutôt qu'avant. Cette intégration a été effectuée, encore, avec l'aide des gens en transition.

Les deux entreprises ont dû confronter leur façon de faire et d'entrevoir les opérations dans le domaine des ventes. L'une s'alignait sur le concept décentralisé appelé *Mill Business Unit*; l'autre procédait par centralisation, les ventes relevaient d'un vice-président.

Seulement dix-huit mois après la transaction, une réorganisation a été amorcée pour refaire la structure des ventes. Cela a été fait par Milado pour éviter d'avoir une structure minimale où elle se serait sûrement coupée des connaissances et du potentiel de plusieurs personnes qui auraient pu être utiles par la suite.

Pour Milado, la combinaison des fonctions devait se réaliser toujours en conservant des gens en transition dans les principales fonctions, par exemple, aux ressources humaines, ventes, informatique, comptabilité. Dans les ressources humaines, deux dimensions semblaient importantes: la sélection des candidats aux postes de la nouvelle structure organisationnelle et les politiques à établir.

Pour réaliser des synergies, voici comment Milado a procédé pour effectuer son choix:

Ça s'est fait au moment où les structures organisationnelles et les équipes de transition avaient été développées, et donc... les directeurs ne savaient pas à ce moment-là si eux-mêmes avaient un emploi. Donc, si moi, j'étais directrice des ressources humaines au bureau de la région XY, puis vous, vous étiez directeur des ressources humaines de la région BC, ni vous ni moi on sait si on a un emploi, mais on doit se rencontrer puis ensemble, faire l'évaluation de nos employés. Donc, moi, je fais probablement l'évaluation de mon équipe à XY, parce que vous, vous ne la connaissez pas. Je vous dis: lui, c'est un "A", elle, c'est un "B". Je fais toute l'évaluation. Vous, vous faites la même chose pour vos employés. Là, après ça, vous, vous interviewez mes employés de

XY, comme ça. Vous les rencontrez, vous leur parlez: “C’est pour votre cheminement de carrière, qu’est-ce que vous aimeriez faire dans une future organisation?” et ainsi de suite. Moi, je fais la même chose avec vos employés. Après ça, vous et moi, on se rassoit, et puis là, on compare les notes: est-ce que c’est vraiment un “A”, est-ce que c’est un “B”, puis tout ça. Puis après ça, nos patrons font la même chose avec nous, puis là, il y a un de nous deux qui est choisi, et la personne qui va être choisie, si c’est vous, là vous vous rassoyez avec la liste, et normalement, tous ceux qui ont été cotés “C”, bien vous ne les retenez pas. Puis là, vous rencontrez les “A” et “B”, selon votre discrétion, à savoir comment vous allez remplir vos boîtes dans votre structure organisationnelle.

Les différentes politiques reliées aux ressources humaines ont été décidées après la transaction. Voici comment se sont ajustées les politiques en ressources humaines:

Les ajustements dans les conventions collectives se sont faits à la hausse en ce qui concerne les vacances annuelles, les salaires, les fonds de pension, la formation du personnel. Les employés ont vu qu’ils étaient gagnants.

Maintenant, regardons comment s’est effectuée l’intégration des autres fonctions. Au niveau production, cela a été beaucoup plus rapide: on a senti le besoin de se réorganiser vite. Les cadres supérieurs ont consulté directement les employés impliqués: «Comment on va se structurer au niveau production? Comment est-ce qu’on va diviser les responsabilités? Qui va avoir tel morceau à l’intérieur de l’organisation?» Ici, la rapidité a eu un effet synergique. En recherche et développement, c’étaient deux concepts totalement différents: Mido avait complètement arrêté, quelques années avant la transaction, tout ce qui était considéré comme recherche et développement, en mettant l’accent sur la recherche appliquée. L’expertise de pointe était centralisée et disponible à toutes les opérations pour régler des problèmes en temps réel. Lado était plutôt concentrée à développer de nouveaux produits et de nouveaux concepts. Ce qui est synergique dans la combinaison des deux à ce niveau, ce sont les économies faites en créant un groupe d’amélioration continue. À ce sujet, un haut dirigeant nous confiait que:

Plus axés sur le “D”, exactement. Et puis finalement aujourd’hui, quand on regarde, on n’est ni “R” et ni “D”, deux ans après. On a plutôt un groupe d’amélioration continue composé d’experts en processus de gestion et d’experts en technologie dans la fabrication de papier. Ces gens-là travaillent ensemble pour parvenir à optimiser leurs fonctions. On aura recours à l’expertise de pointe en développement au moment opportun. Dans le lancement d’un nouveau produit, nous savons où se trouve la machine pour le fabriquer. Les fabricants de machine se tuent pour nous vendre leurs services, pour faire des essais de notre pâte sur leurs machines pour développer un nouveau produit. Ils sont même prêts, des fois, à le faire gratuitement, à condition qu’on les encourage éventuellement. Alors, pourquoi on paierait pour avoir ça dans des conditions comme celles-là?

En informatique, l’intégration a été rapide et synergique, bénéficiant d’une fenêtre d’opportunités. Une entreprise avait un système très sophistiqué qui contenait tous les modules pour la gestion d’une entreprise. L’autre était à la recherche d’une solution à ce niveau, et une décision d’achat majeure était en attente. Ce qui fut fait, c’est l’adoption du système déjà utilisé par l’entreprise, de cette manière, l’implantation fut rapide, puisque les gens impliqués n’ont opposé aucune résistance. Les employés, ayant été mis à contribution pour faire l’analyse de la meilleure solution, ont contribué ainsi à la réalisation d’une certaine synergie. Selon un haut dirigeant, ce fut là une intégration réussie et rentable. Dans le domaine des opérations, l’intégration fut assez facile. Présentons les commentaires d’un cadre supérieur. Les propos résument assez bien cette facilité:

Sur le terrain, les employés, dans l’effervescence de la transition, se sont posé bien des questions: qui allait nous gérer? etc. Mais ils n’en ont pas moins continué à produire à la grande satisfaction des directeurs d’installations manufacturières. Le va-et-vient occasionné par la nouvelle structure et le nouveau siège social n’a pas perturbé la production. Les employés en furent les premiers surpris.



### 7.8.3. *Résultats*

Il semble, selon les hauts dirigeants de Milado, que les différents comités pour l'intégration par les fonctions soient bien importants. Dans de futures acquisitions, cependant, afin de réaliser plus de synergies, ils attacheraient plus d'importance aux ressources humaines, aux ventes et, pour chacune des fonctions, au rythme d'intégration. De plus, le choix des participants est aussi très important pour réussir cette mise en œuvre. Une perte de synergie est perçue dans la transaction vécue par ces hauts gestionnaires. En effet, ces derniers recommandent que les "champions" qui ont participé aux différentes équipes de transition soient impliqués davantage durant l'intégration des différentes fonctions. D'ailleurs, ces champions devraient être impliqués dès la planification. Il ne faut pas seulement qu'ils contribuent, a dit l'un d'eux, à «coller deux bâtons avec de la colle, mais ils doivent exercer une pression pendant un certain temps sur la colle.»

Voici ce qu'en dit un haut gestionnaire: «Une fois que l'équipe a pris une décision, il faut tout faire pour garder les joueurs clés qui en font partie.» Au niveau de la vitesse d'intégration, une recommandation intéressante a été soulevée pour la réalisation de plus grandes synergies. Chez les cadres supérieurs: l'intégration doit être très rapide (les employés ont besoin de directives précises). Chez les cadres moyens et les employés: selon la fonction, c'est au leader de conserver l'élan nécessaire à la meilleure intégration. Une autre recommandation au sujet de l'intégration des fonctions est la communication constante au cours du processus. En l'absence d'une telle communication, l'entreprise peut être obligée d'intégrer plus rapidement et cela peut causer des pertes de synergies.

## 7.9. Culture

### 7.9.1. *Synergies anticipées*

À partir de l'utilisation de l'outil développé pour l'analyse des cultures , on anticipait des synergies. En effet, des complémentarités étaient observées au niveau de certaines valeurs. Milado misait beaucoup sur l'intégration des différentes valeurs qui, selon les hauts gestionnaires, définissent leurs convictions et influencent tout ce qu'ils font et leur permet de maintenir leur avantage concurrentiel, de croître et de survivre au temps et au changement.

### 7.9.2. *Synergies implantées*

Le nouveau logo vise à refléter une image plus valorisée de la nouvelle entité, appuyé par un plan de communication pour tenter d'intégrer culturellement" les deux entreprises.

Pour faire accepter l'image de marque de la nouvelle société avec son logo et l'esprit qui devait l'animer, le département organisationnel, dont je faisais partie, a encouragé les gestionnaires à faire des sessions qu'on a appelées "vision-valeurs". C'était une espèce de forum où l'on favorisait la communication et les échanges à tous les niveaux, du simple employé au président du siège social. On a abordé tous les aspects de la culture organisationnelle, des visions et des valeurs. Au cours des tournées en usines, ce processus a atteint les directeurs d'usine et leur équipe de gestion. Cela ne signifie pas que l'intégration culturelle soit pleinement accomplie.

Les valeurs mises de l'avant par Milado, qui devaient contribuer à l'intégration culturelle, étaient les suivantes:

*Gestion axée sur les résultats et la rapidité d'action:* Nous nous appliquerons à "faire ce qu'il faut et comme il faut". En mettant toutes nos priorités, notre expérience, notre créativité et nos

connaissances à contribution, nous évaluerons nos options et mettrons nos décisions à exécution plus rapidement que nos concurrents.

*Accent sur le client:* Notre but est de répondre aux attentes de la clientèle et même de les surpasser. Nous veillerons à comprendre les besoins du client, à fabriquer des produits de qualité supérieure qui reflètent le talent et l'engagement de nos employés, et à livrer les produits à temps.

*Intégrité et communication ouverte:* Notre réputation nous tient à cœur et nous adhérerons aux normes de déontologie les plus élevées. Notre entreprise bâtira son intégrité en créant une atmosphère de confiance et de respect mutuels parmi ses employés, et entre la société et ses autres principaux groupes intéressés. Tous ces groupes ont le droit de s'attendre à une communication franche dans toutes les conversations.

*Amélioration continue grâce à l'innovation, à l'apprentissage et à la participation des employés:* Nous nous efforcerons continuellement d'améliorer notre société, nos gens, nos produits et nos services afin de livrer une valeur supérieure à tous nos groupes intéressés. Nous étendrons nos compétences et nos capacités en concevant des moyens efficaces de mesurer nos progrès, en abaissant la prise de décision à l'échelon le plus bas possible, et en développant au maximum les talents de nos employés en tant que gens d'affaires.

*Utilisation judicieuse des fonds:* Nous obtiendrons un avantage concurrentiel en veillant à ce que chaque dollar compte. Nous exercerons un contrôle efficace sur les coûts, tout en employant des moyens novateurs pour obtenir la valeur maximale dans tous les secteurs de dépense – de l'achat de produits et de services jusqu'aux dépenses en immobilisations.

### **7.9.3. Résultats**

Il semble que les synergies ici anticipées ne se soient pas vraiment réalisées. D'ailleurs, deux ans après la transaction, l'entreprise a senti le besoin de sensibiliser les gens à cet effet. L'absence d'une sensibilisation adéquate avant et pendant la

fusion a sûrement été un frein à la réalisation de certaines synergies, selon un haut gestionnaire. Un autre nous mentionnait que:

En ce moment, on sensibilise le personnel à tous les échelons à la nouvelle vision, aux nouvelles valeurs qui ressortissent à la fusion, en vue de produire sans heurt les changements indispensables.

Faire ressortir un peu plus et plus tôt dans le processus les différences entre les deux entreprises au niveau des valeurs et de la culture aurait sûrement aidé à la fusion. Il aurait fallu décrire et vulgariser la culture de l'autre.

Pas juste de dire: eux, ils étaient hiérarchiques, eux autres, ils ne l'étaient pas, puis ils avaient des valeurs semblables. Mais de vraiment dire, par exemple, quand un individu faisait partie d'une équipe dans ce côté-là de l'organisation, voici ce qui était accepté en termes de son comportement, de ses valeurs, de son attitude, des choses comme ça, puis de dire bon, l'autre côté de la compagnie, c'était ça, c'était ça, puis c'était ça qui était primordial.

Il ne s'agit pas seulement de se contenter de mettre en avant les similitudes financières, productives ou autres, il faut aussi parler de celles reliées au comportement humain et surtout, aux différences. Il semble qu'on devrait avoir une meilleure connaissance des deux cultures impliquées dès le début du processus.

Dans la nouvelle culture, on ne retrouvera pas nécessairement les caractéristiques des deux compagnies constitutantes de la nouvelle entité. Mais il est bon de connaître leurs manières qu'elles avaient de fonctionner pour mieux faire valoir les comportements et les choses désormais acceptables, puis de les transmettre sous forme de directives.

Afin de réaliser plus de synergies, certains gestionnaires de Mido soulignent qu'il faut attacher plus d'importance à l'intégration culturelle dès le début du processus.

Le facteur culturel s'est révélé être le facteur critique, car il peut être un frein important. Il faut accorder l'importance nécessaire à l'aspect culturel de l'intégration, surtout si l'on veut avoir une bonne performance ou atteindre des synergies financières rapidement. C'est mon avis, ce n'est peut-être pas celui des actionnaires qui veulent le rendement immédiat.

De plus, les synergies auraient été plus grandes si les valeurs avaient été établies dans tous les postes clés de l'organigramme. En effet, il a été souligné que: «Pour un comportement sensé des employés, les valeurs qui doivent présider à l'organisation de l'entreprise doivent se refléter dans les décisions et les actions posées par les hauts gestionnaires.» L'intégration culturelle n'a pas contribué, comme cela avait été anticipé, à la performance d'ensemble, dû aux effets négatifs créés par la manière dont elle a été gérée.

## **7.10. Le contrôle**

### **7.10.1. Synergies anticipées**

De part et d'autre, les hauts dirigeants ne s'étaient pas arrêtés pour évaluer les contrôles qui auraient été complémentaires avant la transaction. Les hauts gestionnaires se doutaient que certains critères de performance pouvaient se ressembler. Mais la réflexion à ce sujet est venue plus tard. Dans la progression de la fusion, la communication du concept de synergie a constitué le principal indicateur du succès de la fusion, c'est-à-dire les économies d'échelle réalisées qui en sont résultées. Un programme de primes ponctuelles liées à la réalisation des synergies a été mis en œuvre à l'intention de quelque 300 cadres supérieurs et responsables de l'intégration. Le versement de primes était conditionnel à la réalisation des synergies annualisées avant intérêts d'au moins 100 millions pendant trois mois consécutifs. Cette mesure de contrôle devait contribuer à la réalisation des synergies.

### 7.10.2. *Synergies implantées*

Aucune synergie n'a été implantée tôt après l'intégration au niveau de l'intégration des contrôles. Ce n'est que beaucoup plus tard dans le processus que la nouvelle gestion axée sur les résultats a obligé Milado à examiner et à comprendre les mesures de contrôle et les indicateurs de performance afin de les intégrer.

La gestion axée sur les résultats nous a obligés, dans les revues mensuelles d'opérations en usine, de devenir gestionnaires de détail et d'intégrer les mesures de contrôle. Nous n'étions guère gestionnaires de détail chez Milado.

Un autre gestionnaire ajoutait à ce sujet:

Même si on avait perçu des synergies, il aurait été difficile de les implanter quand beaucoup de choses n'étaient pas encore claires en termes de processus de gestion, de *performance mangement*, d'attitude, etc. Par exemple, qui est responsable de quoi? Qu'est-ce que l'on doit livrer? Quels sont les plans de compensation? Mais à partir où les réponses sont données et que les processus d'affaires deviennent clairs de même que les objectifs à atteindre, une nouvelle opération se dessine avec ces critères.

### 7.10.3. *Résultats*

Les hauts gestionnaires soulignent que l'intégration des mesures de contrôle n'a pas été synergique, dû au fait qu'elle a été réalisée très tard et de façon inadéquate. Ceux-ci soulignent deux facteurs importants pour la réalisation des synergies associées au contrôle. Premièrement, éviter de donner aux cadres et hauts gestionnaires des bonus reliés aux synergies, de contrôler que cet aspect durant le début du processus de f/a. Car après coup, ils les perçoivent comme des freins à la réalisation des synergies de croissance. Ils précisent:

Certaines personnes se sont trop concentrées sur la prime en perdant de vue le but visé par l'organisation. Je ne suggérerais pas de refaire

une “prime-synergie”. Tu peux intégrer cette dimension-là dans ton système de compensation salariale, mais pas avec une ampleur mise de côté. Je pense que ça a frustré du monde, puis dans l’ensemble, les gens n’étaient pas nécessairement heureux d’avoir quelque chose comme ça.

Deuxièmement, selon eux, il faut être en mesure de livrer les résultats à tout prix. Pour réaliser cela, l’entreprise doit

- avoir une éthique à la performance;
- avoir, au niveau des opérations, ce qu’on appelle un système de *performance management*;
- avoir un système de motivation des employés.

Il est intéressant de lire ce qu’un haut gestionnaire en dit:

Notre entreprise s’est maintenant donné comme objectif de livrer les résultats *no matter what*, c’est-à-dire à tout prix. Pour atteindre cet objectif, elle s’est dotée d’une éthique, c’est-à-dire d’une norme et d’un guide d’habiletés à diriger appelé “*Way of doing business and managing people*”.

Il faut savoir ce qu’implique, au niveau des opérations, ce qu’on appelle “*performance management*”. L’industrie des pâtes et papiers en général est dix ans en arrière des autres secteurs industriels au niveau de sa capacité de gestion. Si je regarde les organisations performantes, on est dix ans en arrière de ces organisations-là en termes de processus de gestion des opérations, gestion performante de nos opérations. À l’heure actuelle chez nous, on a un processus, on a une initiative. On vient de les terminer et on a réévalué. On a réévalué, unité par unité, groupe par groupe, le rendement de chacune de nos installations selon une grille de mesures de contrôles très précise.

### **7.11. La performance**

Contrairement à ce qui avait été anticipé, les synergies de croissance comme l’augmentation des ventes et des revenus n’ont pas été réalisées et la fusion n’a pas été bénéfique pour les groupes d’acteurs concernés par celle-ci. Voici des résultats le confirmant.

### 7.11.1. *Résultats pour les actionnaires* ⤵

En 1997, l'année de la fusion, les résultats des deux entités pour l'exercice terminé le 31 décembre fait apparaître une perte de 132 millions de dollars, comparativement à un bénéfice de 262 millions l'année avant la fusion, soit une baisse des bénéfices nets de plus de 150 %, en comparant la perte de fin 1997 de la nouvelle entité avec les bénéfices un an avant la f/a. Au chapitre des ventes, celles-ci passent, en 1996, de 4,5 milliards de dollars avant la fusion à 4,15 milliards de dollars en 1997, soit une baisse de 8 %, et à 3,6 milliards de dollars en 1998, soit une diminution des ventes d'approximativement 20 % comparativement à la période avant la fusion.

1. La valeur de l'action au 30 mai 1997 : 24,85 dollars;
2. La valeur de l'action un an après la fusion, le 29 mai 1998 : 18,95 dollars;
3. La valeur de l'action deux ans après la fusion, le 28 mai 1999 : 15,10 dollars.

### 7.11.2. *Résultats pour les hauts gestionnaires* ⤴

1. Nombre de clients très faible car Milado a opté pour une structure bicéphale;
2. Fusion bénéfique pour plusieurs hauts gestionnaires qui ont reçu des bonus pour la réalisation de synergies de réduction de coûts.

### 7.11.3. *Résultats pour les employés* ⤵

1. Employés frustrés par la prime-synergies versée aux hauts gestionnaires;
2. Employés affectés par un long conflit de travail qui a durement touché Milado après la fusion;
3. Employés inquiets, non satisfaits du déroulement de la démarche de la f/a;
4. Départ d'employés compétents;
5. Taux de rotation plus élevé suite à la f/a que celui anticipé.

### 7.11.4. *Résultats pour les clients* ⤵

1. Service à la clientèle affecté par une grève d'une durée de cinq mois suite à la fusion.
2. Les effets positifs, comme ceux reliés au prix, tardent encore à se faire sentir un an après la fusion, pour les clients;



3. Perte de clients au profit de compétiteurs exploitant d'autres marchés suite à la f/a alors que Milado surestimait ses capacités à les gagner ou à les conserver.
8. CAS ABANTEL+

Avertissement au lecteur.

L'analyse détaillée du cas Abantel+ a dû être retirée formellement du présent document. Certaines instances de l'entreprise XYZ, suite à une poursuite de plus de 1,5 milliard de dollars survenue après l'étude, ont exigé sans équivoque que nous abandonnions ce cas.

Nous avons acquiescé à la demande, cependant les connaissances déjà acquises ont permis d'aborder avec une expérience et une confiance accrue l'analyse inter-cas et, indirectement, de renforcer la validité interne des données d'ensemble et également de contribuer marginalement à la validité externe (transférabilité) des résultats de la recherche. Ce cas implique à l'origine l'acquisition d'une entreprise pour une somme de l'ordre de cinq milliards de dollars, et qui fut revendue, à peine trois ans après, pour 385 millions de dollars.

### **8.1. Contexte concurrentiel**

Dans un secteur hautement compétitif, Abantel-, dans le but d'atteindre une taille critique et ainsi pouvoir percer les marchés étrangers pour vendre des services tels l'accès à Internet, les interurbains ou encore les sans-fil, a décidé de procéder en 1998 à l'acquisition de Cotel.

### **8.1.1. *Présentation d'Abantel+***

Le nouveau groupe, classé parmi les premiers rangs des télécommunications sur son continent, employait plus de 5 000 employés et disposait d'une clientèle de plus de six millions de consommateurs et touchait environ 70 000 entreprises.

### **8.1.2. *Présentation d'Abantel-***

Abantel- est reconnue comme un chef de file dans la télécommunication. Abantel- dispose d'un réseau fixe de câbles sous-marins et de satellites pour répondre aux besoins de connexité d'une clientèle mondiale diversifiée.

### **8.1.3. *Présentation de Cotel***

Cotel exploite des installations à la fine pointe de la technologie pour offrir une variété de services aux consommateurs et aux entreprises: téléphonie interurbaine et internationale, cartes d'appels, etc. Cotel emploie plus de 3 000 personnes.

## **8.2. Synergies anticipées**

En 1998, les deux présidents soulignaient que cette fusion se traduirait par une hausse de valeur pour les actionnaires des deux entreprises. Cette fusion devait permettre d'accélérer considérablement la mise en œuvre de leur stratégie de croissance et d'atteindre leurs objectifs sur le marché du détail avec quatre ou cinq ans d'avance, de sorte qu'ils pouvaient s'attaquer dès lors à d'autres projets plus ambitieux.

Selon eux, le mariage de deux entreprises extrêmement rentables, complémentaires, axées sur la croissance était une combinaison idéale du point de vue stratégique qui permettrait de réaliser de grandes synergies.

### 8.3. Résultats

Les résultats de cette fusion furent différents. En voici quelques-uns:

1. Abantel+ a connu rapidement des pertes suite à cette fusion;
2. Des milliers d'employés ont perdu leur emploi alors que la fusion devait ouvrir à ceux-ci un monde de possibilités;
3. Les ventes d'Abantel+ ont chuté;
4. La fusion a été destructrice en valeurs; les actionnaires s'en souviendront longtemps;
5. Abantel+ a été rachetée par un conglomérat et Cotel a été revendue trois ans après pour la somme de 385 millions de dollars, alors qu'Abantel- l'avait payée près de cinq milliards de dollars;
6. Pire encore, le conglomérat qui a réalisé la vente de Cotel ne touchera peut-être jamais le fruit de cette transaction puisque la vente a été réalisée en obligations, dont la valeur dépend de la performance future de Cotel. De plus, le comble de la destruction de valeurs, le conglomérat demeure responsable de la dette de Cotel, évaluée à près de 1,3 milliard;
7. Il fut souligné que seuls les deux plus hauts gestionnaires sont devenus milliardaires avec la transaction qui a donné naissance à Abantel+. Que des milliers d'actionnaires et d'employés ont été appauvris et que cette transaction a causé plusieurs drames humains.

En résumé:

1. La performance pour les actionnaires a été très négative; ⚡
2. La performance pour les hauts gestionnaires: positive pour plusieurs; ⚡
3. La performance pour les employés: très négative; ⚡
4. La performance pour les clients: négative pour tous ceux qui se sont fait vendre des services qui ont dû être modifiés par la suite. ⚡

La fusion fut même qualifiée par un des principaux actionnaires qui a procédé au rachat d'Abantel+ d'erreur stratégique commise par les deux présidents impliqués. La fusion passera, selon plusieurs analystes, comme une des plus mal avisées des temps modernes. La fusion a été, selon des hauts gestionnaires d'Abantel+, une bêtise énorme.

## CINQUIÈME CHAPITRE: ANALYSE ET COMPARAISON INTER-CAS

Ce chapitre a pour objectif de présenter une analyse systématique inter-cas, à partir d'une catégorisation des cas en deux groupes de performances reliées aux f/a. La question centrale est à double volet, à savoir quels sont les éléments communs de synergies qui caractérisent les f/a performantes en référence aux dix dimensions des synergies analysées et, de là, *a contrario*, quels sont les éléments communs qui relèvent d'anergies ou même d'antinergies qui expliquent les résultats du groupe moins performant. Avec le souci de respecter le caractère intégrateur et processuel de notre design de recherche, les résultats seront présentés selon les deux niveaux de performance, en centrant sur les dimensions de synergies propres à la séquence des éléments types de f/a préalablement définies.

À partir des analyses intra-cas, il est possible de catégoriser les entreprises sélectionnées selon deux niveaux de performance atteints dans la f/a sous étude. La distinction a été effectuée entre les entreprises performantes (P+) et moins performantes (P-) sur la base des indicateurs de performance reliés aux dimensions suivantes:

1. Performance – prix de l'action;
2. Performance – clients;
3. Performance – employés;
4. Performance – hauts gestionnaires.

Pour les fins de l'analyse inter-cas, les entreprises ont été réparties de la façon suivante, selon leur niveau de performance:

Tableau 18 – Répartition des entreprises de l'échantillon

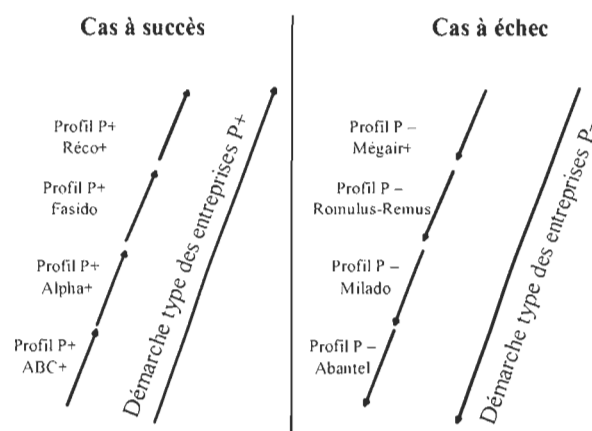
|             |                           |
|-------------|---------------------------|
| Cas Réco    | Performance +<br>P+       |
| Cas Fasido  | Performance +<br>P+       |
| Cas Alpha+  | Performance +<br>P+       |
| Cas ABC+    | Performance +<br>P+       |
| Cas Mégair  | Performance moindre<br>P– |
| Cas Romulus | Performance moindre<br>P– |
| Cas Milado  | Performance moindre<br>P– |
| Cas Abantel | Performance moindre<br>P– |

À partir des performances réalisées, les dix dimensions de synergies analysées seront utilisées comme variables explicatives de ce niveau de performance.

# 1. COMPARAISON SELON LA DIMENSION «PERFORMANCE»

Les comparaisons entre les différentes entreprises de l'échantillon se font en respectant la structure suivante:

Figure 10 – Structure de la comparaison entre les entreprises à partir de la performance



Dans le but de faire ressortir le profil-type des entreprises de la catégorie P+ ou P-, les similarités et les divergences entre les différentes dimensions du cadre de référence théorique sont mises en évidence. Pour des fins de comparaison, la démarche suivante a été choisie:

*Cas à succès.* Les entreprises des cas à succès seront comparées entre elles à partir des dimensions du cadre conceptuel. Pour chacune des dimensions retenues, nous présenterons les similitudes et les différences des entreprises. Par la suite, associée à chacune de ces dimensions, nous établirons une partie de la démarche type qui fait ressortir les caractéristiques communes de ces quatre entreprises qui, suite à une fusion/acquisition, ont performé et réalisé les synergies anticipées. Cela permet d'intégrer les facteurs communs de succès dans une dynamique de processus de f/a.

*Cas à échec.* La comparaison s'effectuera avec la même démarche que celle utilisée pour comparer les cas à succès entre eux. Cette comparaison permet d'intégrer les facteurs communs d'échec dans une dynamique distincte.

En conclusion à ce chapitre, des effets synergiques, anergiques ou antinergiques des dimensions de la synergie sur la performance d'ensemble lors d'une f/a seront présentés.

## 2. COMPARAISONS INTER-CAS

### 2.1. Cas à succès

Dans la prochaine section, les caractéristiques communes et propres aux entreprises Fasido, Alpha+, Réco+ et ABC+ seront ressorties, de même que celles reliées aux entreprises Romulus-Remus, Mégair+, Milado et Abantel+. Seules les similitudes seront retenues pour former une démarche type.

### 3. LA VISION

Les comparaisons inter-cas des entreprises performantes à partir de la vision permettent de soulever certains éléments qui, combinés entre eux à des étapes précises de la démarche de f/a, contribuent à créer une dynamique synergique de la vision. Voici les principaux éléments relevés, titrés et numérotés de 3.1.1 à 3.4.6:

#### 3.1. Cas à succès: *Précourtisage*

##### 3.1.1. *Une vision claire*

Les hauts dirigeants avaient une vision claire de ce que devrait devenir la nouvelle organisation avant le jour J. La vision des présidents était très articulée et abondamment diffusée auprès des hauts dirigeants. Les présidents de Réco-, Alpha-, Facó et ABC- percevaient la vision comme facteur synergique et s'impliquaient dans le processus de diffusion de la vision. Ce fut ainsi durant tout le processus de négociation et d'intégration.

##### 3.1.2. *Une vision consensuelle*

La vision des hauts gestionnaires était connue aux différents niveaux hiérarchiques et partagée chez au moins une des deux entreprises avant la f/a.

#### 3.2. Cas à succès: *Courtisage*

##### 3.2.1. *Une vision discutée*

Dès le début de la transaction, des échanges autour de la vision ont pris place pour ABC+, Fasido et Alpha+. Ces échanges ont porté sur des points majeurs comme les produits, les marchés, la clientèle, les ressources humaines.

De plus, selon certains de ces hauts dirigeants, en étudiant les antécédents de l'entreprise, on peut souvent prévoir sa stratégie qui n'est souvent que la réalisation de sa vision préalable. Ce fut le cas notamment chez Alpha+ et Fasido.

### **3.2.2. *Une vision multidimensionnelle***

La vision, au moment de la transaction, découlait d'une réflexion sérieuse sur le futur. Cette vision était définie principalement autour des produits, des marchés, de la clientèle et des ressources humaines. Ce n'était ni la personnalité des dirigeants, ni les bilans financiers, mais une vision réaliste et lucide qui permettait de voir non seulement les objectifs financiers, mais aussi opérationnels, associés à un projet défini clairement immédiatement applicable à la nouvelle organisation.

## **3.3. Cas à succès: Vérification diligente**

### **3.3.1. *Une vision directrice et considérée***

Afin que la vision serve de repère tout au long de la vérification diligente, les hauts gestionnaires la diffusent et l'expliquent à l'équipe chargée d'effectuer la vérification. Cette dernière prend en compte, tout au long de son mandat, les différentes dimensions de la vision. Au moment de la préparation des plans d'intégration, la vision oriente les différents comités.

## **3.4. Cas à succès: Fusion/Intégration**

### **3.4.1. *Une vision stable***

La vision exprimée des hauts dirigeants de Réco+, ABC+, Faco et Alpha+ n'a pas beaucoup changé après la transaction.



### 3.4.2. *Une vision similaire ou amalgamée*

La vision s'est ancrée davantage dans la nouvelle organisation, bénéficiant de la continuité et de l'unification des deux visions similaires antécédentes observées au moins un an avant le début des négociations en vue de ces fusions. L'unification des deux visions similaires est synergique, comme constaté dans les cas Fasido et Alpha+.

Les hauts gestionnaires d'ABC- ont reconnu que si des similarités de vision ne sont pas perçues avant la transaction, il est important de voir et de vérifier avant la transaction la possibilité que l'entreprise acquérante a de faire partager la sienne très rapidement; l'adhésion à une vision amalgamée étant une condition *sine qua non* à la réalisation des synergies, selon les hauts dirigeants d'ABC-.

### 3.4.3. *Une vision crédible et attrayante*

Toujours dans ces quatre cas à succès, nous avons remarqué que la personnalité du diffuseur ou des diffuseurs de la vision avait une influence sur la réalisation de celle-ci. La vision était plus englobante et inspirante lorsqu'elle était émise par une personne mature, crédible, intègre et humble. Dans le processus d'amalgamation, une vision attrayante peut contribuer à augmenter ses effets synergiques. La vision de Réco-, très structurée autour des valeurs, de la culture et très précise en ce qui concerne les clients, les actionnaires et les employés, a exercé un attrait sur les hauts gestionnaires, cadres et employés de Solco, ce qui a conduit à une vision amalgamée plus rapidement.

### 3.4.4. *Une vision réaliste diffusée rapidement*

Une vision réaliste diffusée le plus rapidement possible à tous les niveaux de la nouvelle entreprise augmente les effets synergiques de la vision. Dans les cas

étudiés, cela a été fait sans relâche et a rallumé constamment la flamme de la vision tout au long de l'intégration.

#### **3.4.5. *Une vision partagée***

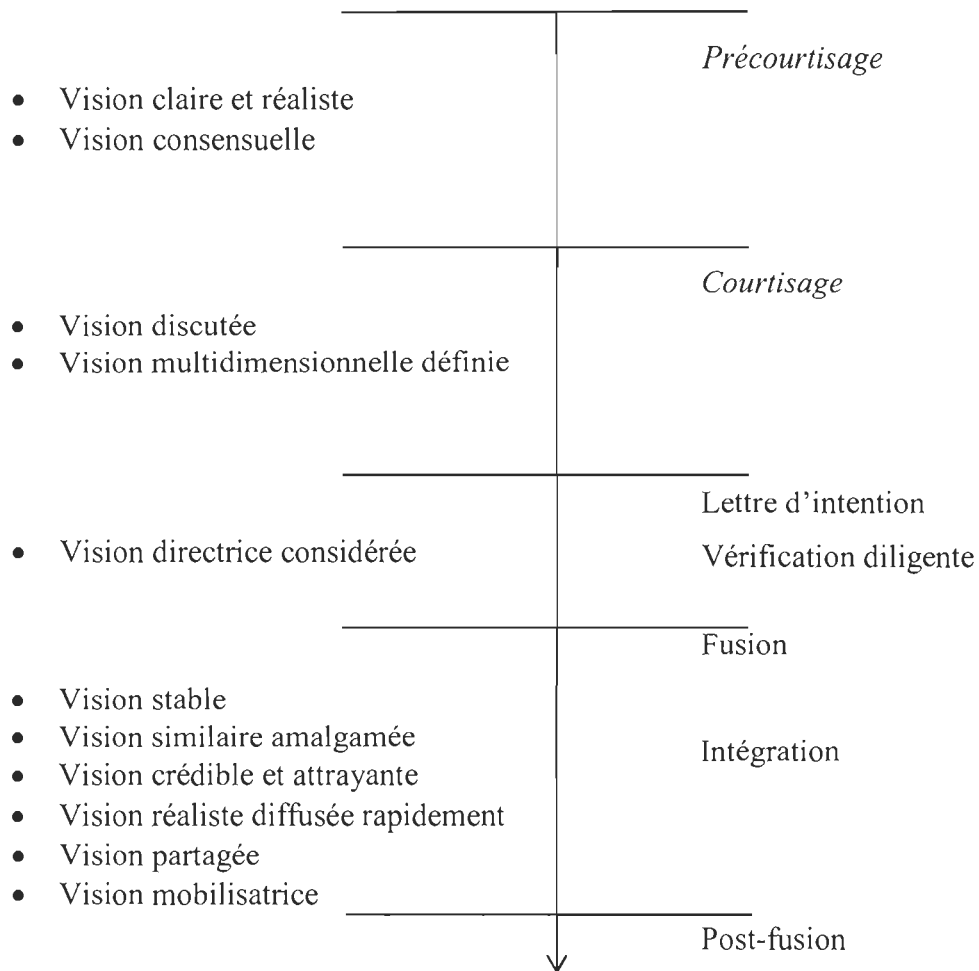
Dans les quatre cas à succès retenus, le consensus autour de la vision est ressorti comme un facteur très important pour la réalisation des synergies. Le consensus de vision chez les hauts dirigeants impliqués dans ces transactions a été perçu comme un préalable favorisant le processus de collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques des différentes organisations. Ce processus conduit à la découverte d'opportunités de création de valeur imprévue et d'avantages inespérés associés aux synergies émergentes.

#### **3.4.6. *Une vision mobilisatrice***

Dans les quatre cas, la vision fut perçue comme synergique, car elle a constitué aux yeux des hauts gestionnaires un ciment liant les collaborateurs entre eux dans la communion et le partage de valeurs identiques. La vision partagée a donné un sens à l'action et a engendré les premières synergies fonctionnelles indispensables à la réussite de la transaction.

Démarche type: à la figure suivante apparaissent les éléments de synergie de vision qui se sont avérés communs aux entreprises P+.

Figure 11 – La vision (entreprises P+)



Les comparaisons inter-cas des cas à échec sur la vision permettent de soulever certains éléments qui, combinés entre eux, contribuent à créer une dynamique antinergique de la vision. Les principaux éléments sont les suivants, titrés et numérotés de 3.5.1 à 3.7.6:

### **3.5. Cas à échec: *Courtisage***

#### **3.5.1. *Complémentarité de vision et similarité de vision perçues rapidement***

Dans les cas à échec, il ressort que la complémentarité de vision et la similarité de vision sont soulignées dès le début du *courtisage* de façon très générale.

Les compatibilités d'humeur et les complémentarités des personnalités, dans les cas de Romulus-Remus et de Mégair+, ont été une entrave à la réalisation des synergies, car elles ne reposaient que sur un engouement mutuel.

Le cas Abantel+ fait ressortir davantage que lorsque la complémentarité de vision recherchée est fondée avant tout sur la compatibilité d'humeur entre les deux présidents, les autres questions importantes en souffrent. Le cas Abantel+, où la transaction s'est décidée et quasiment accomplie à l'intérieur d'une semaine de golf entre les deux présidents, démontre que complémentarité de vision initiale ne signifie pas nécessairement vision partagée. De plus, il a été souligné que lorsqu'on n'a rien d'autre à mettre en avant, la complémentarité des deux présidents est mise à l'avant et présentée comme une complémentarité de vision, ce qui laisse peu de chances de construire les bases d'une fusion réussie. La complémentarité des personnalités n'implique pas automatiquement l'existence d'une vision claire et réaliste.

### **3.6. Cas à échec: *Vérification diligente***

#### **3.6.1. *Absence de rôle pour la vision***

Avant et pendant la vérification diligente, la vision n'a pas fourni de points de repère.

### 3.6.2. *Consensus superficiel de vision*

Avant même le début de l'intégration, le consensus de vision mis de l'avant par les hauts gestionnaires était plutôt fragile. Dans les cas de Mégair+, de Romulus-Remus et d'Abantel+, les visions exprimées offraient de sérieuses lacunes. Des hauts gestionnaires, cadres intermédiaires et employés ont souligné que, dès le début de l'intégration, la vision n'était pas partagée à la fois par les hauts gestionnaires et les employés.

De même, des hauts dirigeants de trois cas à échec (Romulus-Remus, Mégair+ et Abantel+) ont conclu qu'une vision superficielle est, dès le départ, une entrave à la réalisation des synergies.

Dans les cas Romulus-Remus, Mégair+ et Abantel+, on avait pressenti dès le départ que le consensus de vision entre les deux présidents pouvait être synergique sans égard à son contenu. Dans ces trois cas, des hauts gestionnaires ont souligné que ce pressentiment devait être confirmé par un consensus élaboré entre les hauts gestionnaires pour réaliser des synergies, ce qui ne fut pas le cas. L'absence de similarité réelle de vision entrave la réalisation des synergies autant qu'une vision commune non partagée par les hauts gestionnaires de chaque équipe, comme ce fut le cas chez Romulus-Remus, Mégair+ et Abantel+.

## 3.7. **Cas à échec: Fusion/Intégration**

### 3.7.1. *Une vision floue*

La vision, pour le nouveau groupe, n'était pas centrée sur les points essentiels et était plutôt mal définie. Trois des quatre cas à échec sous étude démontrent clairement qu'une vision floue, non partagée, peut créer des synergies négatives dès le départ et des difficultés d'harmonisation tout au long de la transition pour culminer durant la période de l'intégration.

### 3.7.2. *Absence de crédibilité et d'intégrité*

Dans trois cas sur quatre, l'absence de crédibilité chez les hauts gestionnaires a été ressortie comme un facteur entravant la réalisation de synergies reliées à la vision.

### 3.7.3. *Intégration plutôt forcée*

Le mode d'intégration choisi pour la vision relève d'une imposition plutôt forcée d'une vision. Le cas de Milado a été différent à ce niveau. Ce dernier permet de voir que d'intégrer une vision plutôt qu'en imposer une n'est pas suffisant pour créer une dynamique synergique de la vision.

### 3.7.4. *Vision non directrice*

La vision n'a pas servi de point de repère lors de l'intégration. Des actions différentes d'intégration furent mises en œuvre sans relation avec la vision exprimée ou furent des conséquences d'une vision floue ou des divergences de vision.

### 3.7.5. *Rythme inadéquat de diffusion de la vision*

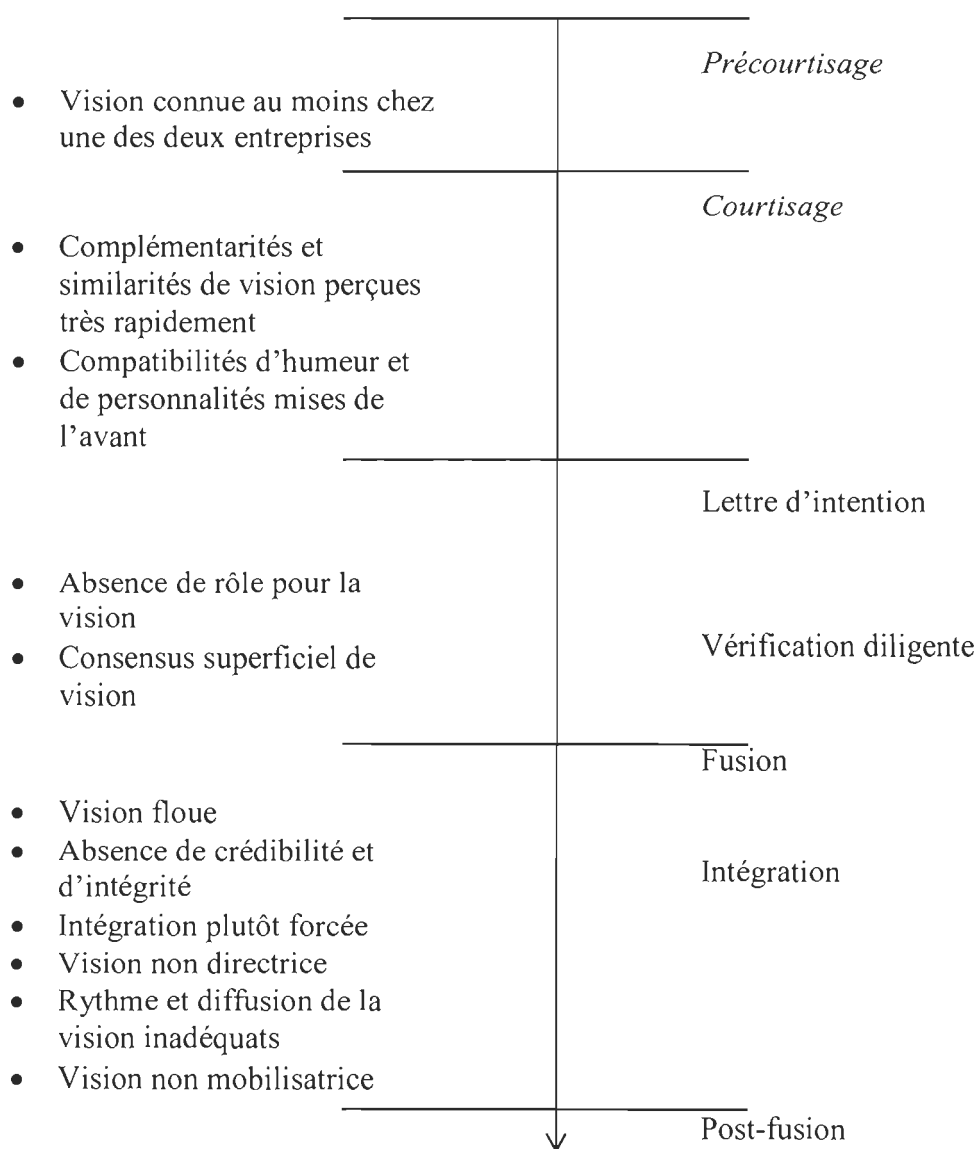
Les cas de Mégair+, Romulus-Remus et Abantel+ font ressortir que le rythme et la manière de diffusion n'ont pas été adéquats. Dans le cas de Milado, il ressort qu'un consensus de vision et une vision exprimée ne sont pas des conditions suffisantes à la réalisation des synergies de vision. Pour qu'elle fût synergique, selon des hauts dirigeants interrogés, la vision aurait dû être articulée et diffusée à tous les niveaux afin qu'elle serve de repère. Dans tous les cas, il a été souligné que, sans une vision clairement exprimée et diffusée à tous les niveaux, susceptible de servir de repère, les efforts de changements sont dispersés et ne produisent pas les synergies attendues.

### 3.7.6. *Vision non mobilisatrice*

Dans les quatre cas à échec, la vision n'a pas contribué au ralliement des efforts des groupes différents. La vision n'a pas cristallisé la détermination nécessaire à la création d'effets synergiques d'une dynamique de la vision.

Démarche type: à la figure suivante apparaissent les éléments anergiques ou antinergiques de vision qui se sont avérés communs aux entreprises P-.

Figure 12 – La vision (entreprises P-)



#### 4. LE DIAGNOSTIC

En comparant les cas à succès entre eux au niveau du diagnostic, que la majorité des hauts gestionnaires appellent la vérification diligente, des éléments communs associés à celle-ci ressortent. Plus particulièrement, ceux reliés à l'approche et aux responsables de la vérification diligente.

La démarche utilisée dans les cas à succès démontre que la vérification commence bien avant l'étape communément appelée vérification diligente. En effet, les comparaisons effectuées permettent de souligner qu'une vérification diligente synergique repose sur une approche rigoureuse qui comprend les éléments suivants.

##### 4.1. Cas à succès: *Précourtisage*

###### 4.1.1. *L'analyse interne*

Avant d'effectuer une vérification diligente, les entreprises des cas à succès avaient procédé à une vérification au sein de leur propre entreprise. Plus particulièrement, trois éléments majeurs ressortent durant cette étape: un autodiagnostic des dimensions financières, légales, stratégiques, culturelles, une analyse de sa force de frappe et, enfin, une préparation à la recherche d'entreprise cible. La vérification diligente bénéficie, un peu plus tard dans la démarche de la f/a, des points de repère provenant de cet autodiagnostic.

##### 4.2. Cas à succès: *Courtisage*

###### 4.2.1. *La pré-vérification*

Avant de procéder à une vérification diligente complète et coûteuse en différentes ressources, les entreprises des cas à succès profitent des différentes



rencontres avec les hauts gestionnaires de l'entreprise cible pour obtenir, lors des nombreux échanges, des renseignements généraux sur la stratégie d'affaires, les produits, les services, la vision des hauts gestionnaires, les motifs de la transaction, l'environnement, la culture et autres. Les renseignements généraux obtenus permettent de préparer davantage la vérification diligente ou de décider de ne pas continuer les négociations.

#### **4.3. Cas à succès: Vérification diligente**

##### **4.3.1. *Le contenu***

La vérification diligente devait s'effectuer de manière à pouvoir découvrir toutes les opportunités de synergies et obtenir le maximum d'informations pour leur réalisation future. À cette étape, la vérification s'exécute en profondeur dans les cas à succès, afin de connaître les risques majeurs associés à la fusion et d'être en mesure de préparer de façon proactive l'intégration. Elle porte sur l'entreprise cible autour des principales dimensions suivantes: les ressources intangibles, la culture, la qualité du management, les ressources financières, les ressources humaines, les ressources physiques, les ressources organisationnelles, les ressources technologiques, les clients, les produits, les fournisseurs, les marchés desservis et autres. Les entreprises des cas à succès ont développé une liste détaillée des différentes démarches à suivre, une liste de ce qui est à accomplir pour chacun, une liste d'informations à obtenir de l'entreprise cible et un profil de synergies anticipées à examiner chez eux. À cette étape de la vérification, une réflexion plus profonde, jumelée aux informations examinées, permet de différencier les vraies compatibilités des fausses et de mettre à jour les risques associés.

##### **4.3.2. *Les responsables de la vérification diligente***

Le choix de l'équipe qui effectue la vérification diligente constitue une partie vitale de l'approche utilisée par les entreprises des cas à succès. Les membres

suivants font partie de la vérification diligente lors des transactions à succès sous étude:

1. Hauts gestionnaires;
2. Responsable des finances;
3. Directeur des opérations;
4. Experts des opérations;
5. Directeurs d'usines;
6. Responsables Ressources humaines;
7. Responsable technique;
8. Spécialiste en investissement;
9. Spécialiste en optimisation d'opérations;
10. Responsables des différentes fonctions;
11. Chef de l'intégration;
12. Chef des différents comités de transition.

Il est à noter que les champions des opérations et les responsables des comités de transition participent dès le début à la vérification diligente. Les hauts gestionnaires de ces cas attachent de l'importance à la continuité. Ces membres participent à la préparation des plans de l'intégration et à leur mise en œuvre.

#### **4.3.3. *Le mandat accordé***

Le mandat donné à l'équipe multidisciplinaire est très clair. La vérification diligente des entreprises performantes vise aussi, dans la majorité des cas, à examiner les informations fournies en fonction des différentes synergies globales discutées à l'étape du *courtisage*. La vérification diligente est effectuée en vue d'améliorer la performance pour les actionnaires, mais aussi pour les clients, les gestionnaires et les employés.

#### **4.3.4. *L'implication des hauts gestionnaires***

Chez les entreprises performantes, il ressort que les hauts gestionnaires et le chef de l'intégration jouent différents rôles. En effet, dès la période de *courtisage*, les hauts gestionnaires jouent un rôle de facilitateur, en essayant également, durant cette période, d'amasser certaines informations qui serviront à préciser le mandat de la

vérification. Dès le début de la vérification, ils jouent également un rôle d'orienteur avec le chef de l'intégration déjà choisi, en fournissant les outils nécessaires à la vérification. D'autres rôles sont joués, comme celui de mobilisateur, lorsqu'ils communiquent de façon très ciblée la philosophie de la vérification et sensibilisent les participants, et celui d'intégrateur, lorsqu'ils contribuent à préparer les plans d'intégration qu'ils contribueront à réaliser un peu plus tard.

#### **4.4. Cas à succès: Fusion/Intégration**

##### ***4.4.1. Implication de l'équipe de la vérification diligente***

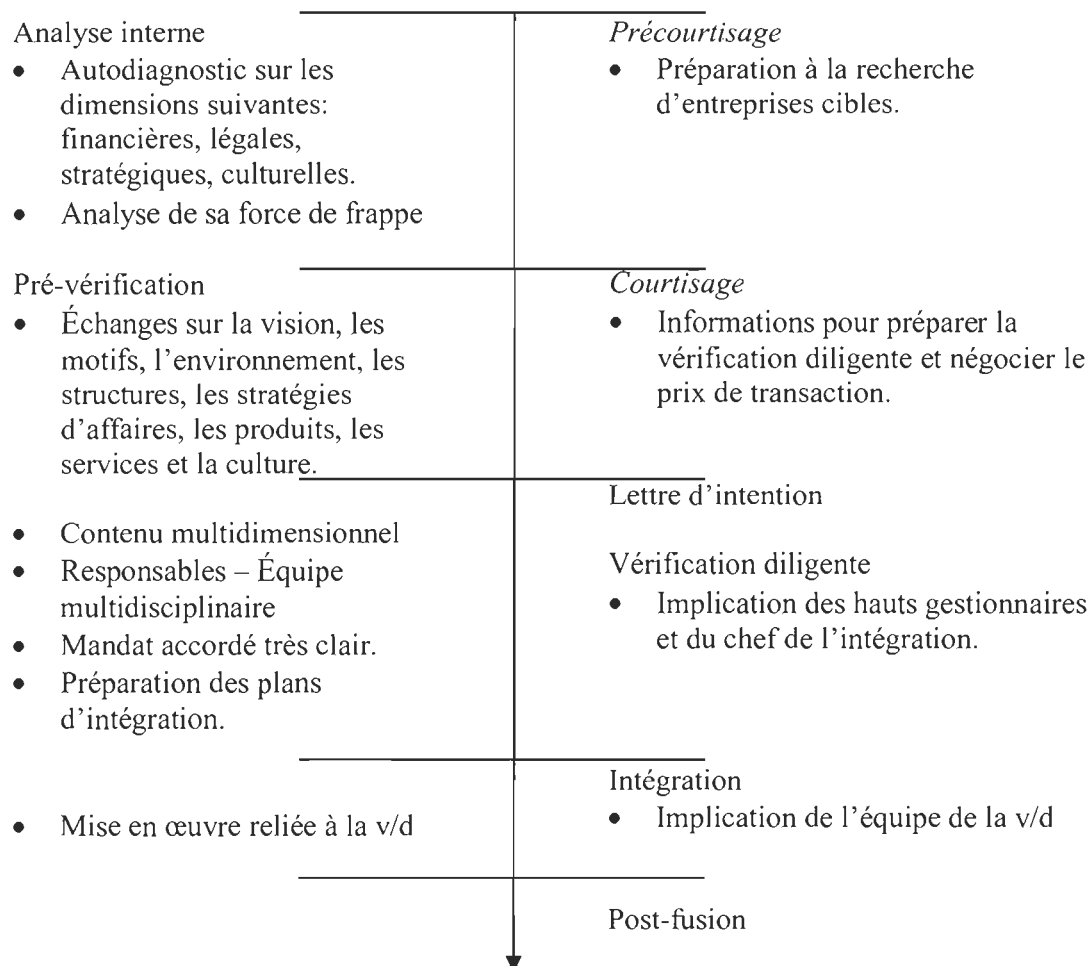
Le rôle des membres de l'équipe de la vérification diligente ne s'arrête pas avec la fin de celle-ci, car ils ne participent pas seulement à la préparation des plans d'intégration, mais aussi à leur mise en œuvre.

##### ***4.4.2. Mise en œuvre étroitement reliée à la vérification diligente***

L'intégration s'exécute en continuité de la vérification diligente à partir des informations obtenues lors de celle-ci et des plans d'intégration développés en prenant en compte les principaux leviers d'actions perçus et validés en préfusion.

Démarche type: à la figure suivante, apparaît la démarche contenant les principaux éléments de synergie de diagnostic qui se sont avérés communs chez les entreprises performantes.

Figure 13 –Le diagnostic, Entreprises P+



Les comparaisons des cas à échec au niveau du diagnostic font ressortir certains éléments qui, combinés entre eux, contribuent à créer une dynamique antinergique associée à la vérification diligente. Les principaux éléments s'énumèrent ainsi:

#### **4.5. Cas à échec: *Précourtisage***

##### **4.5.1. *Absence d'autodiagnostic***

Dans ces cas, l'autodiagnostic est esquissé. Les hauts gestionnaires ont l'impression de bien connaître leur entreprise et de maîtriser la situation.

#### **4.6. Cas à échec: *Courtisage***

##### **4.6.1. *Absence de préparation***

Durant la période de *courtisage*, les échanges portent, de façon superficielle, surtout sur les produits et marchés et, de façon plus intense, sur la complémentarité des *ego*.

#### **4.7. Cas à échec: *Vérification diligente***

##### **4.7.1. *Minimiser les risques***

La vérification diligente a pour motif principal de s'assurer qu'aux plans financier et légal, la transaction n'est pas risquée et qu'elle permettra de procéder à des réductions de coûts.

##### **4.7.2. *Le mandat***

Le mandat donné aux responsables de la vérification diligente n'est pas bien défini. Les comptables et financiers engagés dans la vérification diligente cherchent le plus d'informations pour minimiser les risques financiers et maximiser rapidement les réductions de coûts. Quant aux avocats, leur mandat est plus connu, ils avertissent de l'implication juridique ou contentieuse des changements.

#### **4.7.3. Contenu de la vérification diligente**

Les cas à échec permettent de voir que la vérification diligente exécutive se limite surtout aux domaines financier et légal, à l'exception du cas Milado, qui incluait la dimension culturelle. La vérification diligente de ces cas n'a pu amener les hauts gestionnaires et les participants à se questionner sur les véritables compatibilités, sur les synergies anticipées, sur les compétences et sur les ressources nécessaires à la réalisation des synergies. Pour ces derniers, les complémentarités étaient trop évidentes et étaient perçues comme génératrices de synergies. La vérification culturelle est, dans la majorité des cas, déficiente.

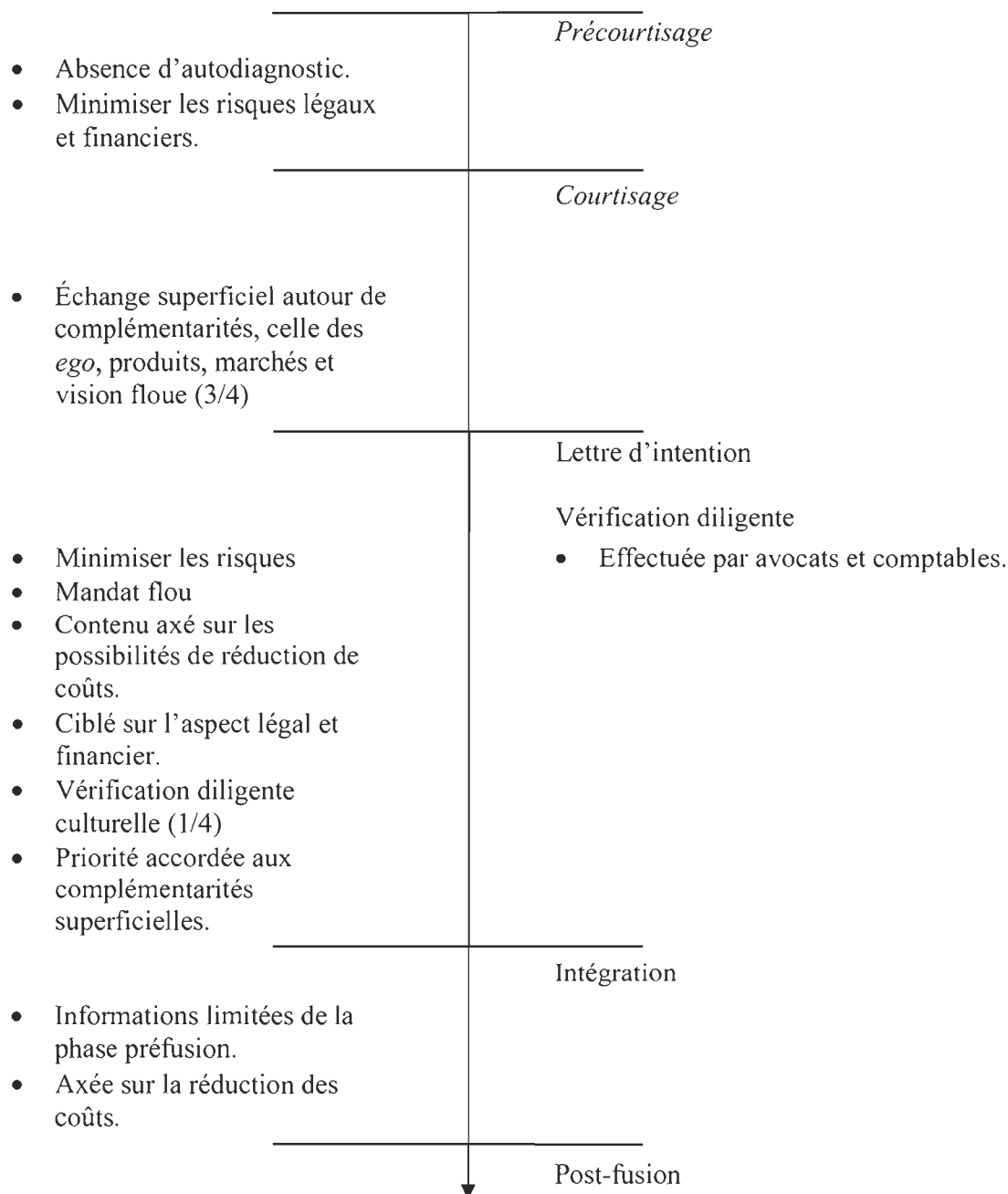
#### **4.8. Cas à échec: Fusion/Intégration**

##### **4.8.1. Intégration limitée**

L'intégration débute après une étape appelée vérification diligente. L'intégration se construit surtout autour des informations financières et légales obtenues lors de cette étape. Dans la majorité des cas à échec, l'intégration commence à s'exécuter à partir de ces informations limitées et de perceptions insuffisamment vérifiées provenant de l'étape du *courtisage*.

Démarche type: la démarche de la figure suivante présente les éléments anergiques ou antinergiques de diagnostic qui se sont avérés communs aux entreprises P-.

Figure 14 –Le diagnostic, Entreprises P-



## 5. L'ENVIRONNEMENT

Les résultats des comparaisons inter-cas des entreprises performantes autour de l'analyse de l'environnement permettent de souligner que les principaux éléments suivants se combinent entre eux à des différentes étapes de la démarche de f/a, créant ainsi une dynamique synergique.

### 5.1. Cas à succès: *Précourtisage*

#### 5.1.1. *Connaissance de l'environnement*

Les hauts gestionnaires des cas à succès intéressés attachaient beaucoup d'importance à l'analyse de l'environnement. Avant même l'étape du *courtisage*, ces hauts dirigeants intégraient déjà des données sur l'environnement à leur stratégie. La définition donnée à cet environnement par les hauts gestionnaires désignait tantôt l'environnement à l'extérieur de l'entreprise, tantôt l'environnement légal, tantôt les clients et tantôt les conditions économiques. Avant même de procéder à une f/a, ceux-ci intégraient des données sur l'environnement à leur stratégie. Ils avaient, pour les aider, recours à des systèmes d'information.

#### 5.1.2. *Prudence face aux menaces*

La démarche de f/a des entreprises performantes est prudente, elle inclut l'analyse de l'environnement, suivie par celle de l'entreprise-cible. Les hauts gestionnaires percevaient des menaces à partir des changements dans les conditions du marché qu'ils observaient, lesquelles pouvaient, selon eux, affecter leur entreprise.



## 5.2. Cas à succès: *Courtisage*

### 5.2.1. *Analyse multidimensionnelle de l'environnement général*

Dans chacun des cas, l'analyse de l'environnement de l'entreprise a dépassé la simple analyse de l'environnement légal, des législations en vigueur et des concurrents. Cet examen de l'environnement général a été combiné à un examen de l'environnement direct immédiat. Dans les quatre cas étudiés, les stratégies des acteurs ont consisté à observer l'environnement général à partir des dimensions suivantes:

1. Marché local;
2. Marché national;
3. Marché continental;
4. Marché mondial;
5. Environnement légal;
6. Environnement client (tendances);
7. Changements technologiques;
8. Législation du travail;
9. Fiscalité;
10. Canaux de distribution.

### 5.2.2. *Analyse de l'environnement direct*

L'analyse de l'environnement direct portait surtout sur l'environnement immédiat autour des dimensions suivantes, dans les entreprises performantes:

1. Les concurrents;
2. Les anciennes et nouvelles exigences gouvernementales liées aux différentes exploitations;
3. Les fournisseurs;
4. Les syndicats de l'entreprise.

Dans tous les cas, l'analyse de l'environnement autour de ces dimensions a conduit les hauts gestionnaires à percevoir des synergies d'opportunité qui ont subséquemment été réalisées. Les hauts dirigeants de ces quatre entreprises croient que, en l'absence d'une bonne analyse de l'environnement, des synergies négatives

peuvent apparaître dans le processus de la f/a. C'est ainsi qu'ils en viennent à parler de synergies "d'opportunités" ou des synergies négatives de "menaces".

Dans chacun des cas à succès, les hauts gestionnaires estiment que l'analyse de l'environnement peut aboutir à des synergies positives. Ils anticipaient des synergies reliées à cette analyse. Leur réalisation dépendait de la qualité de cette analyse, de la prise en compte des recommandations et de la mise en œuvre de celles-ci. Chacune des entreprises anticipait de grandes synergies dues au fait que la f/a les rendait plus aptes à affronter les menaces grandissantes de l'environnement et à saisir les opportunités. La f/a permettrait que des synergies d'opportunités ou des antinergies se réalisent.

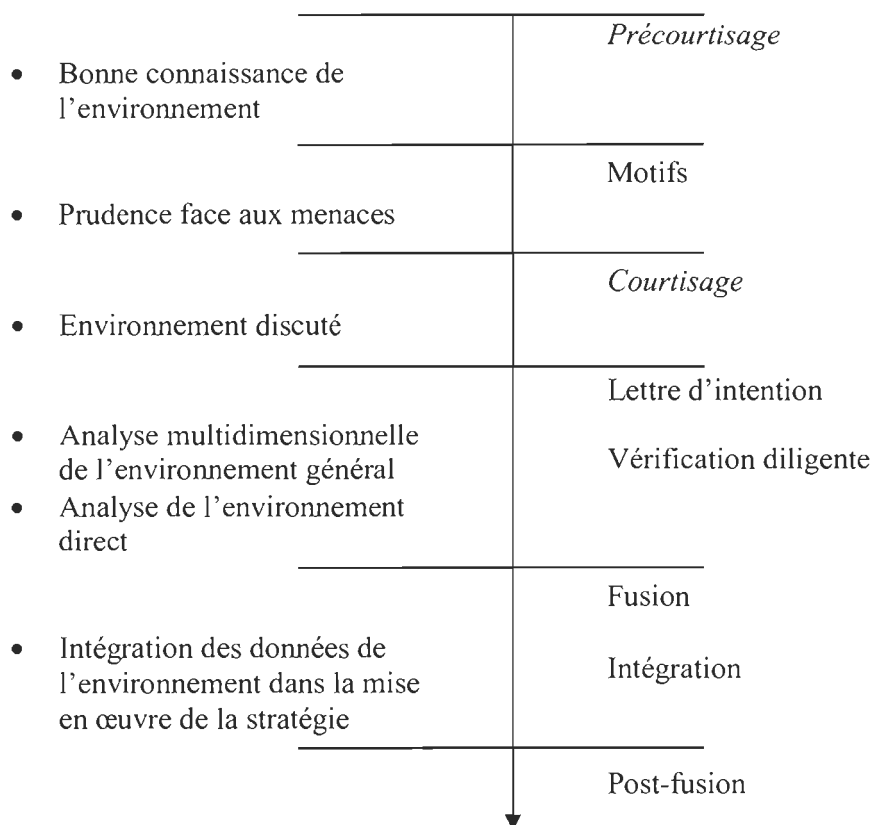
### **5.3. Cas à succès: Fusion/Intégration**

#### **5.3.1. *Intégration des données sur l'environnement***

Au moment de l'intégration, les hauts gestionnaires des entreprises performantes avaient une bonne connaissance de l'environnement et n'ont surtout pas négligé de prendre en compte ces informations et la dynamique concurrentielle. Ces données ont été intégrées lors de la mise en œuvre de la stratégie.

Démarche type: la démarche type des entreprises P+ est présentée à la figure suivante. Elle contient les éléments de synergie d'analyse de l'environnement qui se sont avérés communs.

Figure 15 –L'environnement, Entreprises P+



Les comparaisons inter-cas à partir de l'analyse de l'environnement chez les entreprises des cas à échec font ressortir différents éléments qui, combinés entre eux, contribuent à créer une dynamique anergique ou antinergique. Les principaux éléments communs relevés sont les suivants.

#### 5.4. Cas à échec: *Précourtisage*

##### 5.4.1. *Analyse limitée*

Durant l'étape du *précourtisage*, l'analyse de l'environnement effectuée par les hauts gestionnaires de trois des cas à échec se limitent donc à un constat général de menaces de l'environnement pouvant affecter leur entreprise. Par exemple, dans le cas d'Abantel+ comme dans le cas de Mégair+, l'analyse de l'environnement a été

complètement négligée et s'est résumée autour du scénario classique des menaces générales et des opportunités générales. D'ailleurs, des hauts gestionnaires des deux entreprises confirmaient cela ainsi: «*We never took the time to really learn the acquired company's business environment.*» D'ailleurs, certains hauts gestionnaires ont confirmé que l'absence d'une analyse sérieuse de l'environnement général et de l'environnement direct a affecté la réalisation des synergies anticipées.

#### **5.4.2. Analyse plutôt justificatrice**

L'analyse rapide de l'environnement contribue, dans les cas à échec, à justifier la transaction auprès des actionnaires. La f/a apparaissait opportune pour mieux affronter les menaces de l'environnement. Par exemple, dans le cas Abantel+, avec la menace d'une compétition qui s'amplifiait dans le secteur des télécommunications, les deux présidents ont expliqué que la fusion serait bénéfique et qu'elle leur permettrait d'avoir une plus grande part du marché domestique et international des longues distances, qu'ils estimaient à plus de 150 milliards de dollars américains.

### **5.5. Cas à échec: Vérification diligente**

#### **5.5.1. Analyse superficielle de l'environnement**

Dans les quatre cas à échec, les hauts gestionnaires croyaient que la fusion serait bénéfique et que des synergies se réaliseraient par l'effet de taille, car alors, ils seraient plus forts pour contrer les menaces de l'environnement. Cependant, ces synergies de taille anticipées ne s'appuyaient sur aucune analyse approfondie de leur environnement de marché et de l'environnement direct.

D'ailleurs, certains hauts gestionnaires ont confirmé que l'absence d'une analyse sérieuse de l'environnement général des cas à échec et de l'environnement direct a affecté la réalisation des synergies anticipées.

### 5.5.2. *Analyse trop ciblée*

En plus d'être très superficielle, l'analyse, lorsqu'elle est effectuée, est très ciblée autour des risques financiers et légaux. Par exemple, dans tous les cas à échec, une telle analyse très ciblée a conduit à une sous-estimation de la concurrence.

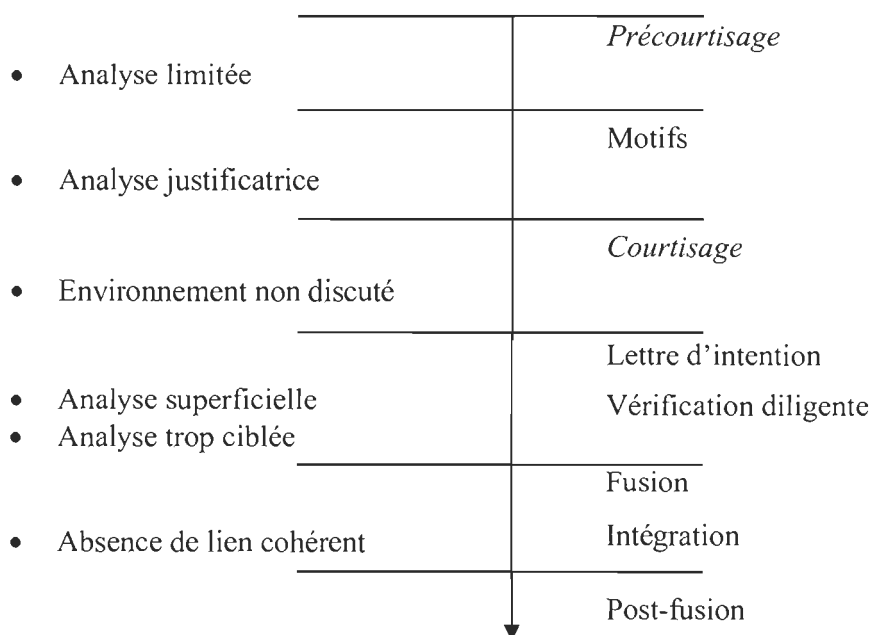
## 5.6. Cas à échec: Fusion/Intégration

### 5.6.1. *Absence de lien cohérent*

Tout le processus, à partir du *précourtisage*, du choix de la cible jusqu'à l'étape de la post-intégration, a souffert d'un manque d'informations pertinentes et de liens cohérents. Cela a, selon les hauts dirigeants des cas à échec, affecté la performance.

Démarche type: à la figure suivante apparaît la démarche contenant les éléments anergiques ou antinergiques qui se sont avérés communs aux entreprises P-.

Figure 16 – L'environnement, Entreprises P-



## 6. LES MOTIFS

Les comparaisons des cas à succès entre eux à partir des motifs mis de l'avant à différents moments pour justifier la transaction font ressortir certains éléments communs qui contribuent à créer une dynamique synergique associée aux motifs. Voici ces principaux éléments.

### 6.1. Cas à succès: *Précourtisage*

#### 6.1.1. *Motifs définis*

Avant même la période de *courtisage*, les hauts gestionnaires des entreprises performantes avaient eu soin de bien définir les motifs de leur f/a. Ils les avaient bien précisés avant la transaction. Les motifs principaux avancés sont au nombre de cinq et sont accompagnés de plusieurs autres motifs.

Les cinq principaux motifs relevés sont:

1. Maintenir la part de marché;
2. Augmenter la gamme de produits ou services complémentaires moins sensibles aux fluctuations du marché;
3. Augmenter le pouvoir de marché;
4. Réaliser des synergies de réduction de coûts;
5. Réaliser des synergies de croissance.

Les autres motifs sont:

6. Diminuer le nombre de concurrents;
7. Accéder à de nouvelles technologies;
8. Optimiser les sources d'approvisionnement;
9. Améliorer la recherche et le développement (innover);
10. Accéder à de nouvelles marques;
11. Accéder à de nouveaux savoir-faire;
12. Élargir sa base de fournisseurs;
13. Augmenter les occasions d'échange.

Par exemple, les hauts gestionnaires de Faco et Sido mettaient aussi de l'avant, de part et d'autre, les principaux motifs énoncés ci-dessus pour justifier la transaction. Mais en plus, ils précisait que la transaction leur permettrait d'effectuer une consolidation de leurs activités et fournirait de plus grandes ressources au niveau de la recherche et du développement, qui se traduiraient par des innovations plus substantielles et plus rapides.

Dans le cas de Faco et Sido comme pour celui de Réco+, la course au gigantisme n'était pas seulement axée sur les économies d'échelle, mais aussi sur les synergies de croissance qui seraient bénéfiques pour les clients et les employés. Dans celui d'ABC+, les motifs étaient surtout reliés à la croissance. D'ailleurs, dans les quatre cas à succès, les motifs ne mettaient pas l'emphasis sur la réduction des coûts, mais plutôt sur les synergies permettant la croissance, telles que l'accession à de nouveaux savoir-faire, le partage des compétences, l'augmentation des échanges, la combinaison des ventes.

### **6.1.2. *Motifs équilibrés***

Durant la période de *précourtisage*, les motifs mis de l'avant pour justifier la recherche d'une entreprise cible visent autant les besoins en évolution des clients que l'amélioration des conditions de travail ou un rendement supérieur pour les actionnaires.

## **6.2. Cas à succès: *Courtisage***

### **6.2.1. *Motifs discutés***

Durant le *courtisage* jusqu'à la signature de la lettre d'intention, les hauts gestionnaires cherchent à comprendre les motivations sous-jacentes à la f/a. Après que les motifs ont été discutés et que, de part et d'autre, il est constaté une croyance commune aux mêmes motifs, la démarche de la f/a bénéficie d'effets synergiques.

### **6.2.2. *Motifs communs***

Dans le cas où les motifs sont différents, des actions sont entreprises rapidement pour faire partager les motifs d'une entreprise à l'autre. Les cas Réco+ et ABC+, où le consensus au niveau des motifs n'était constaté qu'au niveau des équipes d'ABC- et de Réco-, confirment aussi cette importance accordée à la croyance aux mêmes motifs.

## **6.3. Cas à succès: Vérification diligente**

### **6.3.1. *Motifs comme guide***

Dans les cas Alpha+, Fasido et ABC+, les motifs permettaient de donner certaines orientations précises pour la vérification diligente et étaient communiqués à l'équipe de vérification. Dans les trois cas à succès, Alpha+, Fasido et ABC+, on a constaté que plus on approchait du jour J, plus les motifs avaient des possibilités de se concrétiser grâce aux informations provenant de la vérification diligente.

## **6.4. Cas à succès: Fusion/Intégration**

### **6.4.1. *Motifs largement diffusés***

Dès le jour J, dans tous les cas à succès, on a constaté que les motifs précis énoncés et diffusés ont favorisé l'intégration. À cet effet, dans les quatre cas à succès, le plan de communication avait été développé durant la phase de préfusion et ciblait dès le jour J les actionnaires, les clients, les cadres et les employés avec des explications précises sur les motifs de la transaction. Les cadres ont souligné que l'exposé des motifs de la transaction simultanément à son annonce a eu un effet positif sur les employés, les clients et les fournisseurs. Également, ils ont confirmé qu'en plus des communications prévues, ils ont eux-mêmes reçu beaucoup d'informations en cascade, reliées aux motifs de la f/a, d'un supérieur à un subalterne,



et que cela avait aussi été bénéfique pour eux. Plusieurs employés rencontrés ont confirmé que cette célérité de la communication du haut en bas de l'échelle a été bénéfique pour eux et pour l'entreprise.

#### **6.4.2. *Motifs crédibles***

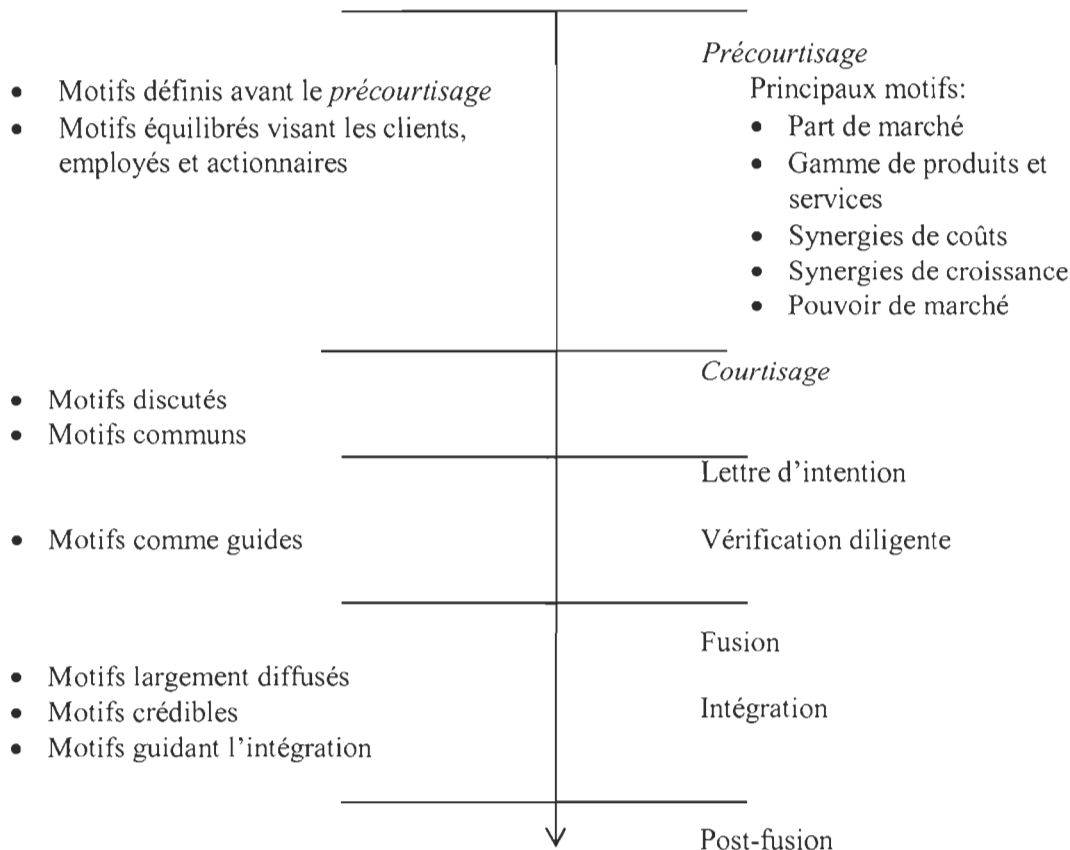
Dans tous ces cas à succès, le personnel n'a pas mis en doute les motifs avancés par la direction.

#### **6.4.3. *Motifs guidant l'intégration***

Tout au long de l'intégration, les principaux motifs de la f/a sont diffusés afin de sensibiliser les clients, les employés et les cadres. Les différentes intégrations, telles que l'intégration des structures, des fonctions et des cultures s'effectuent en prenant en considération les différents motifs à la source de la f/a. Toute la démarche de f/a des entreprises performantes s'aligne sur les motifs principaux de la f/a.

Démarche type: à la figure suivante, apparaît la démarche contenant les éléments de synergie de motifs qui se sont avérés communs aux entreprises P+.

Figure 17 – Les motifs, Entreprises P+



Les comparaisons entre les entreprises moins performantes autour des motifs font ressortir des éléments communs qui, combinés entre eux, contribuent à créer des effets antinergiques. Ces principaux éléments peuvent s'énumérer ainsi.

## 6.5. Cas à échec: *Précourtisage*

### 6.5.1. *Motifs généraux*

Des motifs superficiels souvent cités ont été mis de l'avant pour justifier la f/a. La recherche d'une taille critique est plus souvent qu'autrement citée.

### **6.5.2. *Motifs cachés***

L'étape du *courtisage* a souvent été biaisée par les motivations sous-jacentes de certains hauts gestionnaires. Dans les cas de Mégair+, Abantel+ et Romulus-Remus, des hauts gestionnaires, cadres et employés ont mis en doute les motifs avancés qui cachaient, disaient-ils, des motivations sous-jacentes.

## **6.6. Cas à échec: *Courtisage***

### **6.6.1. *Motifs assumés***

Durant toutes les étapes de la préfusion, les motifs de la f/a ont été assumés de part et d'autre, sans questionnement approfondi.

## **6.7. Cas à échec: *Vérification diligente***

### **6.7.1. *Vérification diligente non alignée sur les motifs***

La vérification diligente, dans un cas, n'a pas été exécutée en tenant compte d'une combinaison de motifs, mais plutôt, dans certains cas, à partir des motifs cachés de certains hauts gestionnaires.

## **6.8. Cas à échec: *Fusion/Intégration***

### **6.8.1. *Motifs non crédibles***

Rapidement lors de l'intégration, les vrais motifs sont apparus au grand jour. Dans le cas de Romulus-Remus, certains hauts gestionnaires, cadres et employés étaient unanimes pour reconnaître que les deux principaux motifs de la transaction étaient la mégalomanie du président de Romulus et la peur du président de Remus. La mégalomanie comme motivation sous-jacente à la transaction a aussi été avancée par

des cadres et des employés d'Abantel+ et de Mégair+. Dans les cas de Romulus-Remus, Milado et Abantel+, des cadres et employés avançaient que certains hauts gestionnaires pensaient plus à leur enrichissement personnel qu'aux motifs énoncés. Cet égocentrisme et l'hybridisme qui en est résulté auraient contribué à l'échec des transactions.

### **6.8.2. *Motifs non partagés***

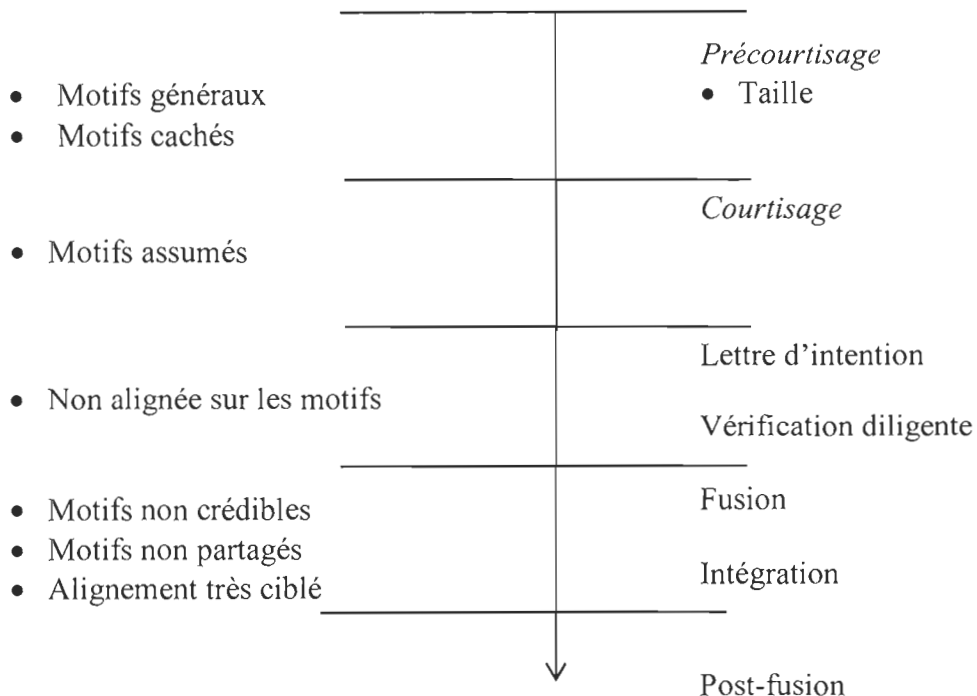
L'intégration démontrait que les motifs n'étaient pas partagés au niveau des moyens de les réaliser. L'intégration ne démontrait aussi aucune compréhension par les hauts gestionnaires du potentiel synergique de la combinaison des différentes caractéristiques associées aux motifs.

### **6.8.3. *Alignement très ciblé***

Les hauts gestionnaires confirmaient que l'intégration n'a pas été vraiment alignée sur la combinaison de motifs avancée, mais plutôt sur un ou deux motifs plutôt reliés à l'infatuation des hauts dirigeants impliqués.

Démarche type: à la figure suivante, apparaît la démarche contenant les éléments qui se sont avérés communs aux entreprises P-.

Figure 18 – Les motifs, Entreprises P-



## 7. LES STRATÉGIES D’AFFAIRES

Les comparaisons entre les entreprises performantes à partir des stratégies d'affaires font ressortir certains éléments communs pouvant être associés à la performance de l'intégration de leur stratégie d'affaires. Ces éléments principaux apparaissent sous les titres qui suivent.

## **7.1. Cas à succès: *Précourtisage***

### **7.1.1. *Stratégie d'affaires définie***

Durant la phase de *précourtisage*, une réflexion a été faite sur sa propre stratégie d'affaires. Cette réflexion semble être à la base de la recherche d'une concordance avec l'entreprise cible au niveau des stratégies d'affaires.

### **7.1.2. *Capacité d'harmoniser les stratégies d'affaires***

Chez les cas à succès, la recherche d'une entreprise cible s'est effectuée en tenant compte qu'il fallait être capable d'harmoniser les stratégies d'affaires pour bénéficier de ses effets synergiques et ainsi, rendre la f/a bénéfique pour les clients, les employés et les actionnaires.

## **7.2. Cas à succès: *Courtisage***

### **7.2.1. *Stratégie d'affaires du nouveau groupe discutée***

Avant la signature de l'acte de vente, les stratégies d'affaires pour le nouveau groupe sont discutées afin de connaître les possibilités d'harmonisation et de préparer la vérification diligente.

### **7.2.2. *Stratégies d'affaires complémentaires***

Dans tous les cas à succès sous étude, il a été constaté que les hauts gestionnaires anticipaient des synergies reliées à la fusion dues à la complémentarité des stratégies d'affaires.

Dans le cas d'Alpha+, on avait reconnu que la complémentarité perçue au niveau des marchés, des produits, des services et des savoir-faire permettrait une

harmonisation des stratégies d'affaires qui se traduirait par un concept innovant qui serait bénéfique pour le client et les employés.

Dans le cas d'ABC+, les hauts dirigeants d'ABC- avaient eux aussi perçu que l'harmonisation des stratégies d'affaires très complémentaires au niveau des produits, marchés et savoir-faire stimulerait l'évolution d'ABC+ et que les différences au niveau des stratégies d'affaires seraient autant de sources d'inspiration.

Dans le cas de Réco+, les synergies anticipées au niveau de l'harmonisation des stratégies d'affaires étaient aussi reliées à la complémentarité de la gamme des produits et des réseaux de distribution.

### **7.3. Cas à succès: Vérification diligente**

#### **7.3.1. *Stratégies d'affaires examinées***

Lors de la vérification diligente, les équipes en charge examinaient les stratégies d'affaires afin de mieux les comprendre pour être en mesure d'évaluer les ressources et les capacités nécessaires pour leur intégration.

Dans tous les cas, les hauts gestionnaires partageaient l'idée qu'il ne s'agissait pas seulement de savoir si la fusion apporterait des économies de coûts ou des avantages d'échelle, mais également de répondre à la question: où est le concept innovant dans tout cela? Les synergies anticipées au niveau des stratégies d'affaires étaient anticipées autour de la réponse et de sa mise en oeuvre.

La vérification diligente offrait l'occasion de rechercher le maximum d'informations pertinentes qui contribueraient à la préparation des plans d'harmonisation des stratégies d'affaires.

#### **7.4. Cas à succès: Fusion/Intégration**

##### **7.4.1. *Stratégies d'affaires intégrées pour une performance multidimensionnelle***

Dans tous les cas à succès, l'harmonisation des stratégies d'affaires devait s'effectuer de telle sorte qu'elle améliore la performance non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour les clients, les employés et les gestionnaires.

##### **7.4.2. *Stratégies d'affaires harmonisées pour innover***

L'harmonisation des stratégies d'affaires a été réalisée par les hauts gestionnaires qui ont attaché de l'importance, tout au long de l'harmonisation, à la question suivante: «Comment pouvons-nous offrir à nos clients quelque chose qui se rapproche d'une solution totale permettant de satisfaire leurs besoins?» La même question était aussi au centre de l'harmonisation dans le cas d'ABC+, d'Alpha+ et de Fasido.

Dans tous les cas à succès, l'harmonisation des stratégies d'affaires a été orientée sur l'innovation, l'efficacité, la flexibilité et l'échange de recettes gagnantes.

Dans les quatre cas à succès, l'harmonisation des stratégies d'affaires devait conduire à un positionnement novateur. Il ne s'agissait pas que d'économies d'échelle. Ces entreprises ont offert de nouveaux produits, ont fait des bonds en se lançant dans de nouvelles technologies et ont conquis de nouveaux clients.

##### **7.4.3. *Harmonisation alignée des stratégies d'affaires***

L'harmonisation des stratégies d'affaires s'effectue en s'alignant sur l'environnement et les motifs à la source de la f/a. Elle est aussi reliée aux autres intégrations en voie de réalisation.

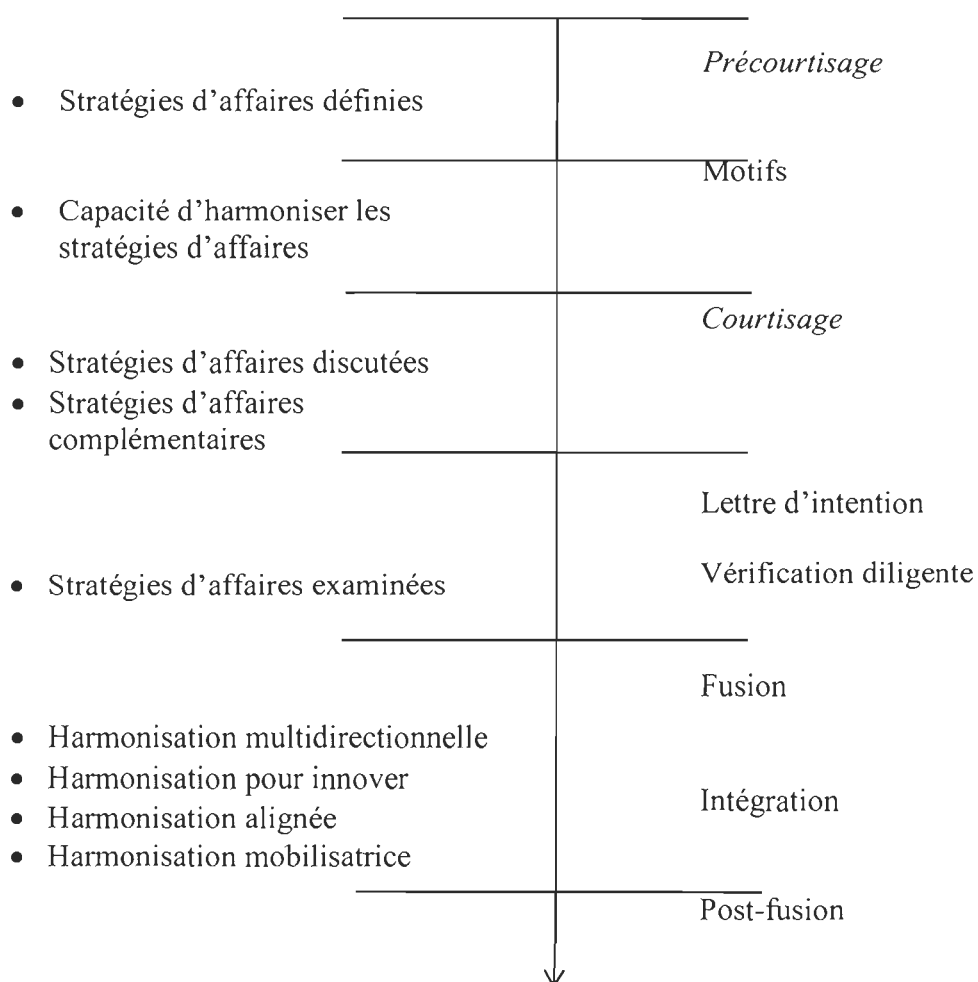


#### 7.4.4. Harmonisation des stratégies d'affaires mobilisatrices

Durant tout le processus d'harmonisation des stratégies d'affaires, autant d'importance est accordée dans les cas à succès à l'exécution qu'à la planification. L'harmonisation a pris en considération les ressources humaines. Elle impliquait une mobilisation des ressources des deux parties, de sorte qu'un plus un a fait plus que deux.

Démarche type: à la figure suivante, apparaît la démarche concernant les éléments qui se sont avérés communs aux entreprises P+ autour de la stratégie d'affaires comme facteur synergique.

Figure 19 – Les stratégies d'affaires, Entreprises P+



Les comparaisons entre les cas à échec au niveau des stratégies d'affaires font ressortir certains éléments communs. Combinés entre eux, ces éléments contribuent à créer une dynamique antinergique associée à l'intégration des stratégies d'affaires. Les principaux éléments peuvent se lire sous les titres suivants:

## **7.5. Cas à échec: *Précourtisage***

### **7.5.1. *Stratégies d'affaires connues***

À l'étape du *précourtisage*, les entreprises moins performantes avaient une assez bonne connaissance de leurs stratégies d'affaires.

### **7.5.2. *Stratégies d'affaires unidirectionnelles***

La recherche d'une entreprise cible s'effectue avec le souci que les stratégies d'affaires devront être intégrées surtout pour améliorer le rendement aux actionnaires.

### **7.5.3. *Complémentarité superficielle perçue***

Des complémentarités perçues au niveau des produits et des marchés ont été vite discutées lors du *courtisage*. C'est à cette étape que la complémentarité des *ego* a été très soulignée.

## **7.6. Cas à échec: Vérification diligente**

### **7.6.1. *Complémentarité des stratégies d'affaires réductrice***

Les complémentarités superficielles perçues au niveau des produits et des services, ainsi que celle des *ego* biaisent la vérification diligente dans les cas à échec. Cette vérification n'est pas complète et ne fournit pas, à partir du projet d'intégration

des stratégies d'affaires pour le nouveau groupe, les informations nécessaires sur la présence des compétences pour les besoins futurs ainsi que sur les relations existantes entre les personnes, les systèmes et les procédures.

#### **7.6.2. *Complémentarités non examinées***

L'empressement de conclure la transaction, ainsi que d'autres motifs, conduisent les responsables de la vérification diligente à ne pas examiner à fond les complémentarités avancées.

### **7.7. Cas à échec: Fusion/Intégration**

#### **7.7.1. *Stratégies d'affaires intégrées unidirectionnellement***

Les entreprises des cas à échec, après avoir promis des synergies qu'elles réaliseraient avec la fusion, n'ont pas fourni les efforts nécessaires pour l'intégration des stratégies d'affaires et se sont concentrées, pour la plupart, sur des synergies de réduction de coût au détriment des synergies de croissance. Tout cela pour répondre le plus rapidement possible aux exigences de rendements supérieurs des actionnaires.

Contrairement aux cas à succès, elles ont procédé à des suppressions d'activités et de personnel sans analyse approfondie au préalable.

#### **7.7.2. *Absence d'implication dans l'harmonisation des stratégies d'affaires***

L'intégration des stratégies d'affaires a été pensée par des hauts gestionnaires, pour être mise en œuvre par des équipes surmenées, sans motivation et sans confiance. Ces équipes, après avoir été oubliées dans le battage publicitaire, soulignent le manque d'engagement des hauts gestionnaires dans l'harmonisation des stratégies d'affaires, dans les quatre cas.

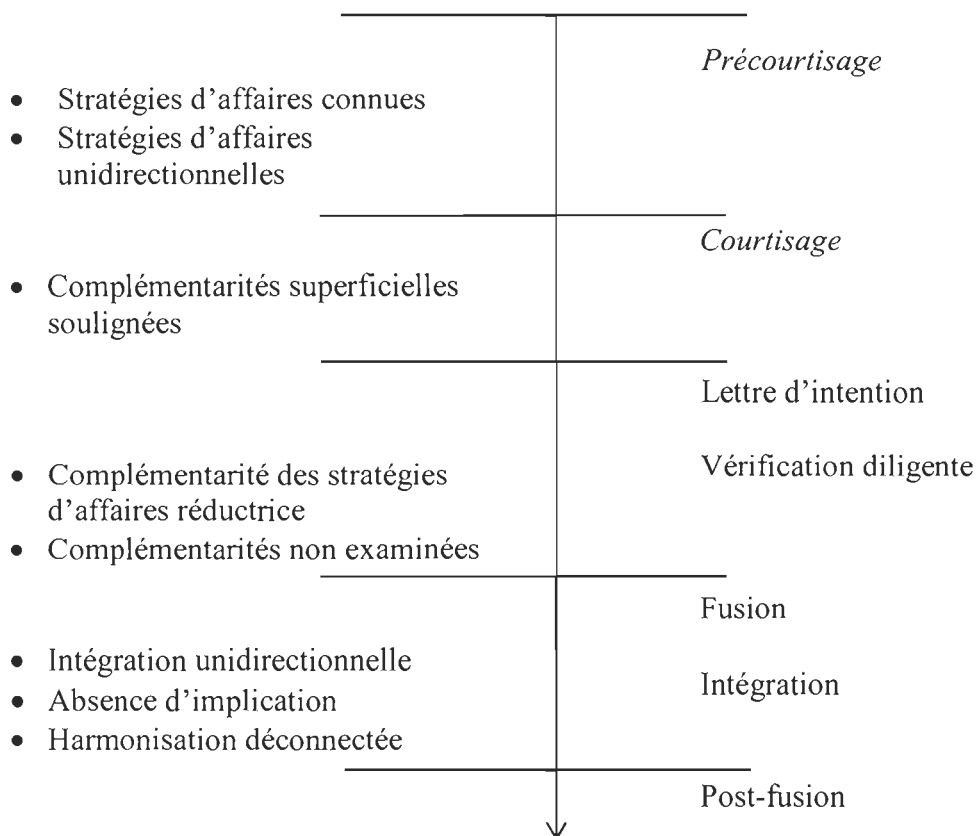
### 7.7.3. *Harmonisation déconnectée des stratégies d'affaires*

L'intégration des stratégies d'affaires a été déconnectée des autres intégrations en cours et aucun alignement n'était vraiment perçu sur les motifs, sauf dans le cas de Milado.

Dans trois cas sur quatre (Romulus-Remus, Abantel+, Mégair+), l'intégration des stratégies d'affaires était davantage alignée selon l'importance accordée à la complémentarité des *ego* en cause plutôt que sur une démarche rigoureuse qui permettait de bénéficier d'échanges et de partage de connaissances reliées à celles-ci.

Démarche type: à la figure suivante, apparaît la démarche contenant les éléments anergiques ou antinergiques qui se sont avérés communs aux entreprises non performantes autour des stratégies d'affaires.

Figure 20 – Les stratégies d'affaires, Entreprises P-



## 8. LA STRUCTURE

En comparant les cas à succès entre eux à partir de la structure, des éléments communs ressortent. Ceux-ci, en se combinant entre eux à différentes étapes du processus de f/a, créent une dynamique synergique. Les principaux éléments se reconnaissent sous les titres suivants:

## **8.1. Cas à succès: *Précourtisage***

### **8.1.1. *Structure initiale connue***

Avant même la recherche d'une entreprise cible, les hauts gestionnaires des cas à succès avaient entrepris une réflexion sur la structure de leur entreprise. Ainsi, une meilleure connaissance de la structure initiale facilite, après la sélection des entreprises cibles, les discussions sur la concordance possible au niveau des structures.

### **8.1.2. *Synergies structurelles anticipées***

Dès le début du processus, les hauts dirigeants des cas à succès étaient conscients que l'intégration des structures pouvait leur permettre de réaliser des synergies. Ils ont donc rapidement organisé et orchestré le contexte pour les réaliser.

Dans les cas suivants: Réco+, Fasido et ABC+, l'intégration des structures avait été perçue avant la transaction comme pouvant contribuer à la réalisation des synergies anticipées. Ce n'est pas en dernier lieu (ou pas du tout) que l'on a pensé à la compatibilité des structures.

## **8.2. Cas à succès: *Courtisage***

### **8.2.1. *Structures actuelles et futures discutées***

Vers la fin des discussions durant l'étape du *courtisage*, la question des structures est abordée. Les structures actuelles sont regardées de façon globale et des échanges portent sur la structure future envisagée. Déjà, suite aux échanges sur les autres variables, les besoins principaux sont pressentis. La dimension humaine est au cœur de ces discussions. À la fin du *courtisage*, avant la signature de la lettre

d'entente, des attitudes de coopération et de partage des connaissances ont été, de part et d'autre, remarquées.

### **8.3. Cas à succès: Vérification diligente**

#### **8.3.1. *Structure analysée***

L'étape de la vérification diligente permet aux entreprises performantes d'analyser et de comparer les structures. À cette étape, chacune cherche à comprendre les systèmes de l'autre ainsi que les différents grands processus. Elles en profitent pour examiner aussi les compétences managériales des hauts gestionnaires.

Dans le choix des équipes de management dans chacun de ces cas, on a souligné l'importance pour les candidats retenus de partager la vision du nouveau groupe afin qu'elle soit mise en œuvre rapidement. D'ailleurs à ce sujet, plusieurs hauts gestionnaires et cadres furent évalués durant la période de la vérification diligente par des procédés différents et des décisions furent rapidement prises afin de retenir les meilleurs sujets.

### **8.4. Cas à succès: Fusion/Intégration**

#### **8.4.1. *Structure choisie tôt***

Après la vérification diligente, les hauts gestionnaires, à partir des besoins pressentis pour le nouveau groupe, choisissent la structure. Dans le cas Réco+, la nouvelle structure fut choisie pour permettre à l'entreprise de se concentrer sur les marchés visés, les secteurs ciblés, les besoins de ses clients et de leurs groupes respectifs. Chez Fasido, la nouvelle structure fut choisie pour permettre de réaliser, dans chacun des grands secteurs où les deux entreprises oeuvraient, de plus grandes synergies en identifiant pour chacun d'eux plus clairement les objectifs et les responsabilités. Chez Alpha+, le choix de la structure s'est beaucoup plus inscrit dans

la continuité au niveau d'une logique des formats, tandis que chez ABC+, le choix a porté sur une structure qui a permis une meilleure gestion des opérations en fonction des marchés et a optimisé la performance du nouveau groupe. Dans tous ces cas, le choix de la structure était orienté vers la performance plutôt que guidé par des considérations plus politiques.

Ce choix de la structure avec les principales nominations déjà effectuées au jour J est, chez les entreprises performantes, un facteur synergique dans l'intégration structurelle. Par exemple, dans les cas Fasido et Alpha+, avant même l'annonce de la fusion, les principales nominations avaient déjà été faites, mais elles ne furent effectives qu'à partir du moment où les autorités compétentes ont donné leur approbation.

#### **8.4.2. *Rythme d'intégration rapide***

Un rythme d'intégration rapide augmente les effets synergiques de l'intégration structurelle. La désignation d'une équipe de directeurs et le développement de la nouvelle structure organisationnelle ont été au cœur des priorités dès le début. La création d'une nouvelle structure a été effectuée rapidement. Les hauts gestionnaires percevaient un lien entre le rythme d'intégration de la structure et la réalisation des synergies. Dans les cas d'ABC+, Réco+ et Fasido, les dirigeants ont veillé tout particulièrement à répartir très rapidement les rôles au sein du management et à communiquer en toute confiance et clarté. Leurs actions ont contribué, selon eux, à la réduction de la période d'incertitude pour toutes les parties concernées. Un peu plus lent, ce processus, chez Alpha+, aurait, selon des hauts dirigeants, cadres et employés, affecté momentanément la réalisation des synergies anticipées.

Malgré que Réco- n'a pu procéder à une vérification diligente, les hauts gestionnaires ont procédé rapidement à l'intégration des deux structures, puisque pour eux aussi, la rapidité d'exécution de l'intégration de structures était déterminante pour



la réalisation des synergies. La vitesse d'action et la concentration ont plus d'importance à ce moment que différentes politiques internes.

#### **8.4.3. *Intégration structurelle rigoureuse, planifiée et juste***

Une intégration structurelle rigoureuse, planifiée et juste crée des effets synergiques, contribuant ainsi à augmenter la dynamique synergique. Dans le cas Fasido, l'intégration des structures était sous la responsabilité d'un comité exécutif qui, aidé des Ressources humaines, a mis en place un protocole strict lors des nominations pour éviter le favoritisme. Quant à Alpha+, l'intégration des structures de l'organisation fut sous la responsabilité du Comité exécutif groupe, relayé par le Comité de pilotage de l'intégration qui valida le processus de nomination développé par les Ressources humaines. Comme pour Fasido, le comité de pilotage d'Alpha+ avait voulu un processus clair et transparent, qui respecte les collaborateurs et leurs aspirations, tout en étant conforme aux objectifs souhaités par l'intégration.

L'intégration structurelle repose sur une démarche rigoureuse de recrutement, sélection et nomination chez les entreprises performantes. Les nominations n'ont pas été politiques, mais ont suivi un processus bien défini où on avait défini non seulement l'organisation, mais aussi le contenu, le profil des postes, les compétences techniques, les expériences et les capacités managériales requises ainsi que les critères permettant d'identifier les personnes.

Les choix se sont faits, dans la majorité des cas (Réco+, Fasido et ABC+), en fonction des compétences et dans la plus grande transparence. Il devait en être de même pour Alpha+, cependant des cadres et employés ont souligné qu'au niveau international, cela n'a pas été respecté, puisque beaucoup d'hommes d'Alpha+ occupaient majoritairement les postes clés, surtout dans les pays où l'entreprise était moins représentée. Selon ces cadres et employés, cette structure très lourde, très

ramifiée, développée sur le principal continent où œuvrait le groupe, a ralenti la réalisation des synergies.

Dans les quatre cas, l'accent a beaucoup été mis sur les activités de sélection plutôt que sur la synchronisation des nominations et des annonces. Selon plusieurs hauts gestionnaires et cadres de Réco+, ABC+ et Fasido, les nominations ont été officialisées et communiquées au fur et à mesure avec une méthode qui a réuni les meilleures conditions. La démarche perçue juste, équitable et transparente a produit des effets synergiques lors de l'intégration des structures. D'ailleurs, les employés impliqués de Réco+, ABC+ et Fasido confirment que les méthodes de sélection retenues ont eu un impact positif sur leur motivation et leur ambition. Le fait qu'ils ont su rapidement ce que l'on attendait d'eux et quelles étaient leurs responsabilités dans le nouveau groupe a été, ont-ils affirmé, bénéfique pour la performance des nouvelles équipes. Les employés d'Alpha+, quant à eux, confirmaient que l'attente subie à ce niveau avait créé des synergies négatives et avaient retardé ou compromis les synergies anticipées au niveau des fonctions et de l'intégration culturelle.

#### **8.4.4. *Intégration mobilisatrice***

La gestion rapide du problème du "Je" pendant l'intégration structurelle mobilise les employés et les dirigeants. Dans les cas de Réco+, Fasido et ABC+, on a eu la préoccupation de ne pas exclure les employés de la base au profit des cadres moyens et supérieurs dans le nouvel organigramme. Pour ces hauts dirigeants, il était essentiel de ne pas laisser la base longtemps dans l'ignorance. À ce sujet, il a été confirmé par des employés d'Alpha+ que dans le processus de l'intégration des structures, des milliers d'employés ont souffert de l'ignorance dans laquelle ils étaient tenus quant à leur avenir. Lorsqu'on met en priorité surtout le choix de l'équipe de direction, cela ralentit la réalisation des synergies, croit-on.

Dans les cas à succès, la structure est intégrée de façon à créer un climat d'action, de flexibilité, d'innovation et de productivité. Par exemple, l'intégration des structures, dans les cas à succès de Réco+, ABC+ et Fasido, a été réalisée de façon à développer tout au long du processus de nomination et de mise en place des attitudes de coopération afin de favoriser l'innovation et améliorer la productivité. Les hauts gestionnaires confirment que la structure choisie aurait pu être antinergique en augmentant des rivalités déjà présentes lors de l'annonce.

#### **8.4.5. *Intégration soutenue***

Tout au long du processus de l'intégration structurelle, les hauts gestionnaires s'impliquent en étant conscients qu'ils doivent gérer les conflits afin de créer un cadre où les forces opposées sont réconciliées.

#### **8.4.6. *Intégration communiquée***

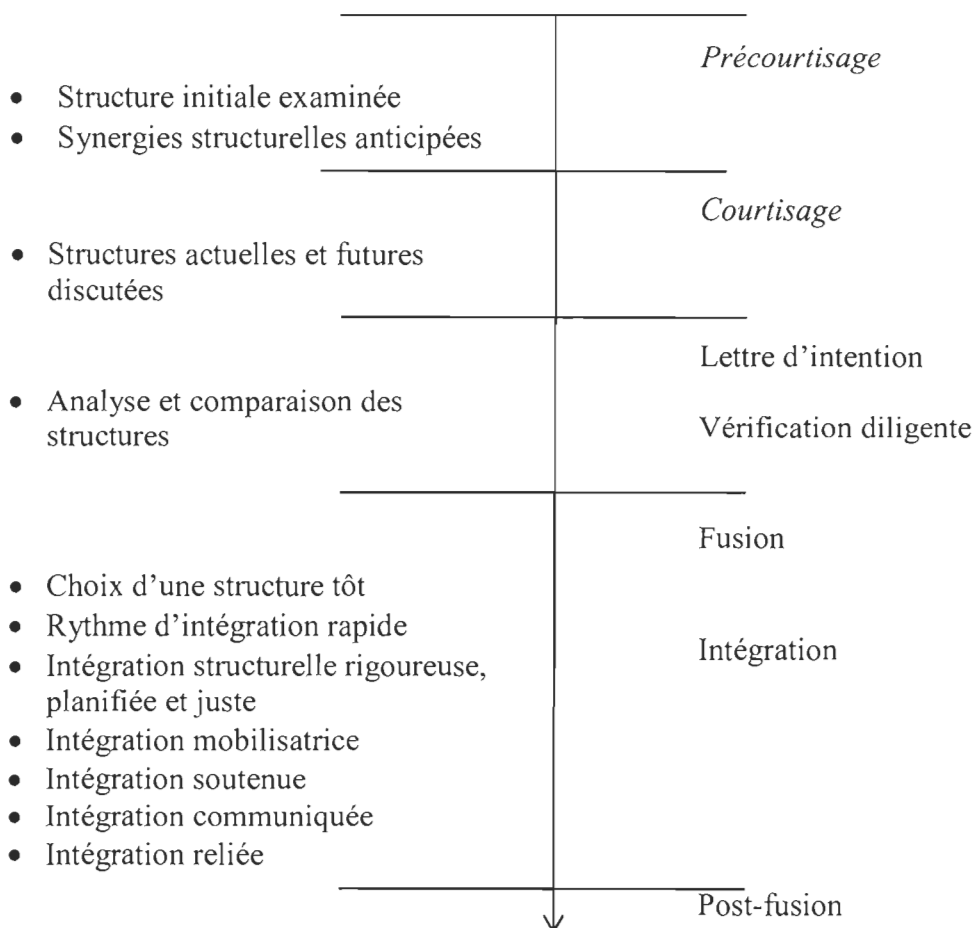
Tout au long du processus d'intégration structurelle, la communication interne est ciblée sur la nouvelle structure.

#### **8.4.7. *Intégration reliée***

L'intégration structurelle est reliée à la stratégie et les hauts gestionnaires des cas à succès la relie aux autres intégrations en cours, comme l'intégration des fonctions et des cultures.

Démarche type: à la figure suivante apparaît la démarche contenant les éléments de synergies de structure qui se sont avérés communs aux entreprises P+.

Figure 21 – Les structures, Entreprises P+



Les comparaisons inter-cas à partir de la structure font ressortir certains éléments qui, combinés entre eux, contribuent à créer une dynamique antinergique. Ces principaux éléments sont les suivants:

## 8.5. Cas à échec: *Précourtisage*

### 8.5.1. *Structure initiale surestimée*

Avant même le *courtisage*, les hauts gestionnaires des cas à échec surestimaient la valeur de leur structure.

### **8.5.2. *Structure à réduire***

L'intégration structurelle n'est considérée qu'en fonction des réductions de coûts pour maximiser le rendement des actionnaires.

## **8.6. Cas à échec: Vérification diligente**

### **8.6.1. *Structure non analysée***

Durant la vérification diligente, la structure de l'entreprise cible est à peine considérée, comme cela a été le cas chez Mégair+ et Romulus-Remus où l'intégration des structures a été décidée de façon unilatérale par les hauts dirigeants de Mégair- et de Romulus. Ils ont presque tous procédé de façon conquérante, loin d'avoir un souci d'harmonisation et de considération des ressources humaines touchées par la transaction.

## **8.7. Cas à échec: Fusion/Intégration**

### **8.7.1. *Intégration structurelle anergique***

Dans les cas de Mégair+, Abantel+ et Romulus-Remus, les gens des ressources humaines n'ont pas vraiment participé à l'intégration des structures. Dans ces cas, la nouvelle structure a été loin d'être une fondation à partir de laquelle l'intégration aurait pu générer des synergies. Dans le cas de Milado, où des synergies avaient été perçues au niveau de l'intégration structurelle, les hauts gestionnaires avaient utilisé une démarche plus rigoureuse que celle des autres cas à échec. Certains hauts gestionnaires mentionnent qu'ils n'ont peut-être pas fait assez de liens entre la nouvelle structure et les processus d'affaires et qu'ils ont tout simplement omis d'établir un lien clair entre les processus générateurs de valeur et les rôles individuels.

Dans ces cas, les structures choisies après la transaction n'ont pas vraiment permis de créer un contexte favorisant la création des synergies. De plus, le choix de Romulus-Remus d'adopter une structure bicéphale au niveau de certains hauts gestionnaires a été loin d'être synergique. Ce choix a plutôt été perçu comme un désir de certains hauts gestionnaires de ces cas de remettre à plus tard certains changements nécessaires. Ce choix a été vécu par les cadres et employés comme ayant été un facteur qui a ralenti l'intégration et a affecté la réalisation des synergies. La temporisation face aux décisions cruciales a créé beaucoup d'inquiétude et de stress, non seulement au début de l'intégration des structures, mais aussi au moment où elles furent prises.

L'intégration structurelle s'est réalisée, dans les cas à échec, à partir des comités qui devaient considérer comme capitale la représentation égale des parties engagées. Ce ne fut pas le cas.

Dans les cas de Romulus-Remus, Mégair+ et Abantel+, la répartition des rôles s'est faite à partir de considérations politiques et de favoritisme, tantôt dans le plus grand secret et tantôt dans l'absence d'une communication adéquate où les nominations furent annoncées avec un manque total de transparence. Toutes les actions posées dans ces cas, lors de l'intégration des structures, ont conduit, selon les employés des entreprises impliquées, à une augmentation du stress, une baisse de productivité, en plus d'occasionner une vague de départs précipités à un moment aussi important du processus.

Les méthodes retenues dans les cas de Romulus-Remus, Mégair+ et Abantel+ pour la sélection du personnel a plutôt eu un impact négatif sur l'enthousiasme et le désir de s'impliquer. Quand des évaluations ont été effectuées, elles l'ont été selon un processus mécanique qui a négligé de nombreux critères, parmi lesquels la manière dont les candidats ont rempli leurs engagements et leur capacité à renforcer les capacités organisationnelles et humaines du nouveau groupe.

Dans ces cas à échec, la résistance suite à la fusion a été beaucoup plus grande à tous les niveaux, occasionnant des difficultés d'intégration des structures, ce qui a été confirmé comme étant devenu une barrière grandissante s'opposant à la réalisation des synergies. Les employés affirmaient tous que l'intégration structurelle a été subie et que les hauts gestionnaires ont négligé le meilleur facteur de différenciation qui soit: la qualité du personnel. Pourtant, les quatre cas à échec visaient à dépasser leurs concurrents, mais leur manière de gérer l'intégration des structures les a privés des meilleurs éléments humains. De plus, il a clairement été indiqué que les nouveaux groupes ont perdu, suite à l'intégration structurelle, beaucoup de connaissances, ce qui a affecté leur capacité opérationnelle.

#### **8.7.2. *Intégration structurelle injuste***

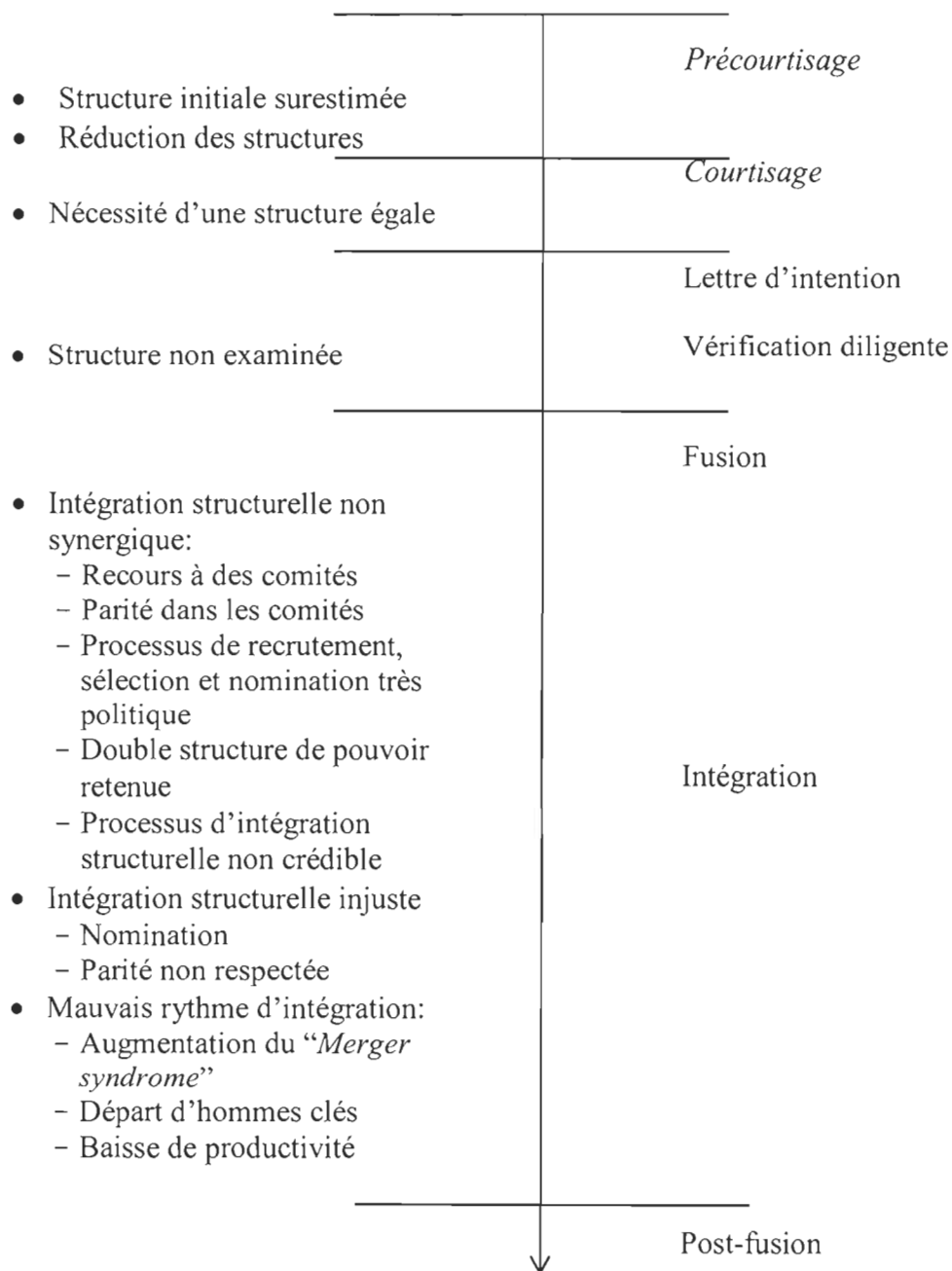
Alors que les attentes et le niveau de stress étaient très élevés, le processus utilisé pour l'intégration des structures n'a pas été perçu, dans ces trois cas, comme juste. Les hauts gestionnaires de ces cas n'ont pu profiter alors des différents atouts de l'autre entreprise. L'intégration des structures a nui aux possibilités d'échanges et de partage de connaissances dans ces cas. Le processus utilisé pour l'intégration des structures a plutôt favorisé la compétition au détriment de la coopération, qui fut encouragée dans les cas à succès.

#### **8.7.3. *Mauvais rythme d'intégration***

L'intégration structurelle trop lente a eu des conséquences négatives sur la rétention d'hommes clés et sur la productivité et a augmenté, dans ces cas, les effets négatifs du “*merger syndrome*”. Dans les cas à échec, les employés se plaignaient souvent d'avoir été tenus dans l'ignorance quant à leur emploi et les conditions qui s'y reliaient pendant trop longtemps.

Démarche type: la figure suivante contient les principaux éléments qui se sont avérés communs aux entreprises P-.

Figure 22 – Les structures, Entreprises P-





## 9. LES FONCTIONS

Les comparaisons inter-cas à partir des fonctions ont permis de soulever certains éléments qui, combinés entre eux à des étapes précises de la démarche de f/a, ont contribué à créer une dynamique synergique associée aux fonctions. Voici ces principales caractéristiques titrées ci-dessous.

### 9.1. Cas à succès: *Précourtisage*

#### 9.1.1. *Ressources humaines considérées*

Les entreprises performantes attachaient une importance particulière aux ressources humaines au sein de leur propre entreprise, afin de réaliser des synergies avant même de penser à réaliser une f/a.

#### 9.1.2. *Synergies fonctionnelles anticipées*

Dans les cas à succès, des synergies avaient été anticipées au niveau de l'intégration des fonctions. Ces synergies avaient été identifiées à partir des différentes fonctions. Tantôt, elles étaient anticipées autour de l'intégration de la logistique, du marketing, des systèmes informatiques, tantôt autour des ventes, de la recherche et du développement, etc. Dans chacun des cas, il semble que les hauts gestionnaires les avaient au préalable identifiées autour de l'intégration de certaines fonctions de façon plus particulière. Non seulement des synergies avaient été perçues avant même l'intégration, mais une démarche avait aussi été planifiée pour les réaliser en intégrant ces différentes fonctions.

## 9.2. Cas à succès: *Courtisage*

### 9.2.1. *Intégration des fonctions discutée*

Avant que ne soit terminée la période du *courtisage*, les hauts gestionnaires des cas à succès avaient débuté des discussions autour de l'intégration des fonctions. Cela favorisait la poursuite du questionnement sur les compétences requises pour l'intégration des fonctions.

### 9.2.2. *Implication du chef de l'intégration durant la v/d*

Dans trois des cas, le chef de l'intégration a participé à la vérification diligente (Fasido, Alpha+ et ABC+) et il a été mentionné que cela a contribué à la formation de sa perception de l'autre entreprise et l'a aidé à préparer efficacement et à temps un plan d'intégration. Malgré que Réco- n'ait pu effectuer une vérification diligente, ses hauts gestionnaires partagent l'idée que le chef de l'intégration doit être impliqué durant la vérification diligente et que cela contribue à la réalisation des synergies anticipées reliées à l'intégration des fonctions.

Dans les cas à succès, il apparaît que les directeurs d'intégration n'ont pas sous-estimé les compétences requises pour mener à bien l'intégration des fonctions. Selon eux, ce qui ajoute à la complexité des processus d'intégration réside dans le fait que ces compétences nécessaires sont différentes dépendamment des synergies anticipées. Il était donc important pour eux, durant la réflexion précédant la f/a, au moment de la vérification diligente, de demander s'ils avaient les compétences requises pour intégrer les deux entreprises.

### 9.2.3. *Personnalité du chef de l'intégration*

La réalisation des synergies perçues au niveau de l'intégration de certaines fonctions n'était pas uniquement attribuable à la prévoyance dans le processus, mais

était également reliée à la personnalité du chef de l'intégration. Pour l'ensemble des cas à succès, le chef de l'intégration jouissait d'une forte légitimité dans l'entreprise acquéreuse ou dans le nouveau groupe. Réco+ avait choisi un haut dirigeant expérimenté avec une bonne connaissance de Réco-, crédible pour avoir déjà franchi avec brio un processus d'intégration. De plus, le chef choisi connaissait le président de Réco+ et avait travaillé pendant longtemps avec lui. Le choix a été assez semblable chez Fasido, Alpha+ et ABC+.

Le chef de l'intégration de trois de ces cas à succès avait travaillé au moins pendant cinq ans avec le président du nouveau groupe et, dans le quatrième cas, celui de Fasido, le chef de l'intégration et le numéro deux mondial du nouveau groupe avaient travaillé ensemble dans une firme de consultants et avaient continué leur collaboration quand monsieur X était devenu président de Sido.

#### **9.2.4. *Vérification rigoureuse***

À cette étape, une recherche et une sélection d'informations reliées à l'intégration des fonctions ont été effectuées au niveau des différentes fonctions. Immédiatement après la vérification diligente, des plans pour l'intégration de ces fonctions ont été préparés.

### **9.3. Cas à succès: Fusion/Intégration**

#### **9.3.1. *Équipe de leadership***

Dans trois des cas, la haute direction avait mis sur pied préalablement à la fusion une équipe de leadership. Cette équipe était constituée à parts égales de représentants de chaque entreprise impliquée dans la fusion. Dans le cas de Réco+, une telle pratique avait été utilisée, peu après le début de l'intégration, faute d'avoir pu procéder à une vérification diligente. Dans le cas d'ABC+, par choix, les hauts dirigeants n'ont pas fait appel à des comités de transition, mais plutôt ils ont créé une

petite équipe bien soudée qui est entrée en activité d'intégration dès la vérification diligente. Chez les uns et les autres, nonobstant leurs différences, on a reconnu que l'équipe de leadership a été un modèle d'unité, d'efficacité et d'harmonie qui a contribué à la réalisation des synergies lors de l'intégration des fonctions et qu'elle a servi d'exemple à la grandeur de la nouvelle organisation. La crédibilité, l'engagement, la responsabilisation et l'enthousiasme étaient parmi les caractéristiques qui furent souvent mentionnées durant l'intégration des fonctions. Dans ces quatre cas à succès, la haute direction a offert un support visible aux employés, elle faisait preuve d'un engagement à long terme, elle respectait et assumait ses engagements. De fait, ce sont souvent les employés eux-mêmes qui ont souligné que les cadres avaient démontré de la persévérance, une forte conviction dans le changement et surtout, qu'ils agissaient en responsables de la fusion de leur unité.

Les hauts dirigeants n'ont pas tenu cette intégration comme un fait acquis. Ils étaient conscients de la complexité du changement à venir. Ils ne se sont pas seulement impliqués pour les prises de décisions, mais également pour leur mise en œuvre effective. Les hauts gestionnaires étaient très préoccupés par le succès de l'intégration et veillaient à ce que la mise en œuvre ne dérape pas. Ainsi, une attention particulière était accordée aux employés, aux clients, aux dates de livraison et au maintien de la qualité du service.

Pour les cas à succès, il a été souligné que, durant l'intégration, il était essentiel, pour les responsables des comités, de pouvoir compter sur le soutien des hauts gestionnaires, sur leur ouverture et sur leur transparence.

### 9.3.2. *Structure temporaire*

Dans trois des cas sous étude, la gestion de la transition a été réalisée par la mise sur pied d'une structure temporaire qui a servi à élaborer et implanter le processus d'intégration.

Dans les cas Réco+, Alpha+ et Fasido, les hauts dirigeants avaient opté pour favoriser l'intégration des fonctions, de procéder avec différentes équipes de transition, tandis que dans le cas d'ABC+, les hauts dirigeants avaient choisi un groupe très restreint pour prendre les décisions et voir à l'exécution des différents projets identifiés. L'équipe de direction avait pris en charge la coordination des actions entreprises afin de limiter à leur minimum les activités divergentes qui auraient pu nuire au succès de la phase de la mise en œuvre.

Initialement et pour des raisons d'efficacité, le nombre de personnes pour chaque équipe de transition ne dépassait guère six, puis, en cours de route, d'autres personnes bien choisies pour des raisons précises venaient s'ajouter. Cependant, il était rare qu'une équipe comptât plus de dix personnes. Le nombre de personnes dans les équipes de transition a été souligné comme pouvant contribuer à la réalisation des synergies ou, au contraire, participer à la destruction des synergies anticipées.

Des hauts gestionnaires de Fasido, Réco+ et Alpha+ ont fait ressortir qu'avant même d'établir les plans d'intégration, ils avaient choisi les principaux responsables des différents comités associés à l'intégration des fonctions. Dans le quatrième cas, celui d'ABC+, son président a confirmé aussi que le choix des personnes dans son petit groupe qui participait à l'intégration était primordial. Ces hauts gestionnaires établissent comme une règle appelée à devenir une constance, à savoir que ce ne sont pas les personnes les plus haut placées, mais plutôt les personnes adéquates au sein des équipes associées à l'intégration qui permettent de réaliser les synergies anticipées.

### 9.3.3. *Gestion rapide du “Je”*

Les employés des quatre entreprises performantes confirment que chacun ramenait à soi la fusion en se posant la question suivante: «Qu’est-ce que je vais être dans tout ça?». Ils reconnaissent qu’ils ne sont pas restés longtemps dans l’expectative, car les hauts gestionnaires et cadres n’ont pas tardé à répondre à cette question, sauf dans le cas Alpha+ où les réponses ont tardé. Ils soulignent qu’ils n’ont pas eu l’impression que le PDG se sentait devenir un demi-dieu et que son attitude a contribué aussi au bon déroulement de la fusion. Pour eux, le discours fut direct à plusieurs occasions, très dur, mais ils l’ont accepté, car il était sincère: «L’esprit d’équipe, le respect, les synergies, ce n’était pas du pipeau», a dit l’un deux.

De même, les hauts gestionnaires confirment qu’il est inutile de retarder les annonces même si elles sont difficiles pour certains: la localisation des postes et des équipes, les centres de recherche gardés opérationnels et les autres liquidés. Pour eux, les partenaires sociaux doivent être associés, dès que possible, au changement.

### 9.3.4. *Création de groupes de travail*

Dans tous les cas, et très tôt dans le processus, pour ainsi dire dès l’annonce du mariage, des groupes de travail ont été créés pour assurer l’intégration des fonctions. Les nouveaux groupes avaient pressenti, dans trois des quatre cas, que leur avenir dépendait en grande partie d’une intégration complète et harmonieuse.

### 9.3.5. *Choisir un bon rythme d’intégration des fonctions*

Dans tous ces cas, la gestion de l’intégration a été centrée sur les opportunités et les principaux défis contenus dans la logique sous-jacente de l’opération. Pour mener à bien l’intégration, les hauts gestionnaires de ces entreprises ont tous exploité l’impulsion du moment. Ils ont pensé que les différentes activités associées à l’intégration des fonctions devaient être effectuées selon un rythme

contrôlé. Leur plan d'intégration clair et complet leur a permis d'agir en suivant un tempo consistant et rapide; rythmer l'intégration a été, pour eux, primordial.

Dans l'élaboration du plan d'intégration, la création au préalable d'une équipe d'intégration a été jugée synergique car elle permettait de réunir avec enthousiasme les hauts gestionnaires et cadres qui auront à effectuer sa mise en œuvre.

#### **9.3.6. *Grilles de salaires harmonisées***

Dans tous ces cas, une des premières tâches à être réalisée pour l'intégration des fonctions a été d'harmoniser les grilles de salaires. Les rémunérations, les classifications, les congés, la protection sociale, le temps de travail avaient été très tôt examinés dans le processus, dans le but de faciliter l'intégration.

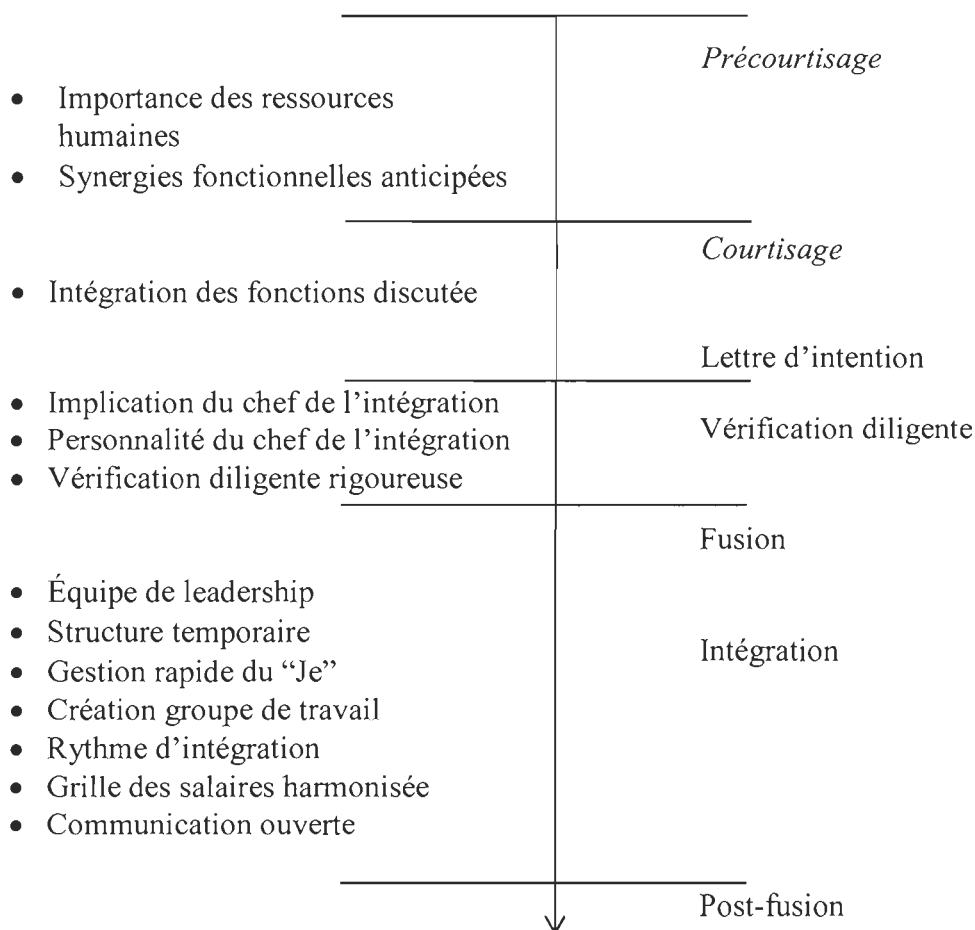
Une telle harmonisation a favorisé la collaboration de tous pour bénéficier des idées capables d'édifier le nouveau groupe, d'optimiser les synergies et valoriser les atouts de chaque entreprise.

#### **9.3.7. *Communication ouverte***

Les entreprises impliquées dans les cas à succès ont réalisé un important travail de communication auprès de leurs salariés durant l'intégration. La communication était rapide et transparente, nous a-t-on dit. Le personnel a vite compris qu'il n'y aurait ni gagnants ni perdants, mais de nouvelles opportunités de carrière pour tout le monde au sein d'un plus grand groupe.

Démarche type: à la figure suivante apparaissent les principaux éléments qui se sont avérés communs aux entreprises P+.

Figure 23 – Les fonctions, Entreprises P+



Les comparaisons inter-cas à partir des fonctions font ressortir certains éléments qui, combinés entre eux à différentes étapes de la démarche de f/a, contribuent à créer une dynamique antinergique reliée aux fonctions. En voici les principaux éléments titrés de 9.4.1 à 9.7.8



#### **9.4. Cas à échec: *Précourtisage***

##### **9.4.1. *Compétences surestimées***

Les hauts gestionnaires des entreprises des cas à échec avaient déjà tendance à surestimer leurs compétences dans l'intégration des différentes fonctions au sein même de leur entreprise respective.

Dans les quatre cas sous étude, il a été mentionné que les hauts gestionnaires ont été, d'une certaine façon, présomptueux, croyant avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour intégrer les différentes fonctions. Dans trois cas sur quatre, les résultats démontrent très clairement que les grands responsables ont sous-estimé les compétences nécessaires aux différentes interventions à effectuer pour réussir l'intégration. Cependant, dans le cas de Milado, ce constat est plutôt nuancé.

##### **9.4.2. *Synergie de réduction des coûts***

Une réflexion sur les différentes fonctions n'était pas vraiment effectuée avant la recherche de l'entreprise cible de façon générale, car il avait été pensé que l'intégration future des fonctions s'effectuerait de façon conquérante pour réaliser des synergies de coûts.

#### **9.5. Cas à échec: *Courtisage***

##### **9.5.1. *Complémentarités superficielles à l'avant-plan***

Préoccupés par les *ego* et les complémentarités superficielles, les hauts gestionnaires n'ont pas profité de la période de *courtisage* pour discuter de l'intégration des fonctions et ainsi commencer à obtenir des informations un peu plus précises pour commencer à vérifier s'il y avait vraiment une concordance.

## **9.6. Cas à échec: Vérification diligente**

### **9.6.1. *Absence d'une vérification diligente rigoureuse***

Dans les quatre cas à échec, les hauts gestionnaires et cadres ont souligné, après un certain recul, que l'intégration des fonctions dépendait largement de la qualité, la profondeur et l'étendue de la vérification diligente. Mégair+, Romulus-Remus et Abantel+ se sont rendu compte dans leur échec que l'absence d'une telle vérification diligente les a privés d'une meilleure connaissance de l'entreprise fusionnée et les a surtout empêchés, durant l'intégration, de pouvoir se concentrer sur les activités créatrices de valeur et d'adhésion. De plus, la prise en considération des informations obtenues lors de la vérification diligente est capitale.

## **9.7. Cas à échec: Fusion/Intégration**

### **9.7.1. *Priorités négligées***

Malheureusement, on a constaté que dans certains de ces cas, les hauts gestionnaires étaient beaucoup moins impliqués après qu'ils eurent sablé le champagne et que les stratèges eurent quitté les lieux. La motivation initialement pertinente à la transaction a été anéantie par les innombrables problèmes qui ont surgi lors de l'intégration des deux entreprises.

Dans les quatre cas à échec, on a mentionné que dans le tumulte de l'intégration, les hauts gestionnaires et les cadres ont passé trop de temps à résoudre des problèmes mineurs plutôt que de concentrer leurs efforts sur des actions opportunes. Dans ces cas, il a été constaté que les cadres, hauts gestionnaires et employés s'embourbaient dans des problèmes internes qui ont nui à la réalisation des synergies déjà anticipées au niveau de l'intégration.

### **9.7.2. *Mauvaise gestion du changement***

Dans trois de ces cas: Romulus-Remus, Abantel+ et Mégair+, immédiatement après la transaction, des cadres, hauts gestionnaires et employés se sont empressés à faire comprendre durant les entrevues que le processus de changement avait été mal géré durant l'année qui a suivi la transaction. Ces difficultés majeures, associées à la mauvaise gestion du changement inhérent à la fusion, ont conduit le nouveau groupe dans une dynamique négative d'intégration accompagnée d'une perte totale d'enthousiasme. Dans ces mêmes trois cas, il a été constaté que le moral au sein du personnel, après la fusion, était à son plus bas, état d'esprit qui se faisait sentir chez les responsables des ressources humaines.

### **9.7.3. *Processus non crédible***

Dans trois de ces cas, des cadres et employés confirment qu'ils avaient conscience de se faire raconter des histoires en permanence durant l'intégration et qu'ils avaient perdu confiance dans le chef de l'intégration et les hauts dirigeants. Ils ont précisé qu'ils se sentaient plutôt dépréciés qu'appréciés et qu'ils étaient comme des pions. Ces facteurs ont nui à l'intégration des différentes fonctions, car le point commun qui est ressorti était l'anxiété, d'abord individuelle, puis collective et généralisée, compromettant l'intégration pendant tout son processus.

### **9.7.4. *Planification centralisée***

Dans les cas de Mégair+ et Abantel+, on a reproché vivement le fait que le plan d'intégration des fonctions a été développé exclusivement par un petit groupe qui a tenté par la suite d'aligner les cadres et les autres hauts gestionnaires derrière une stratégie à laquelle ils n'avaient pas initialement participé. Pire, dans le cas de Mégair+, c'est avec arrogance et sans respect pour les hauts gestionnaires et cadres de l'autre entreprise que l'intégration des fonctions a été imposée.

#### **9.7.5. *Mauvaise communication***

Durant l'intégration des fonctions, des cadres et employés ont souligné, pour les quatre cas à échec, qu'ils ont souffert d'une mauvaise communication, mal préparée, voire improvisée, manquant de clarté et de courage, et que cela a laissé des traces plutôt traumatisantes chez eux.

#### **9.7.6. *Rôle négligé du chef de l'intégration***

Dans trois des cas à échec, le responsable de l'intégration manquait de crédibilité auprès des parties. Dans trois cas sur ces quatre, selon les témoignages recueillis auprès des hauts gestionnaires, cadres et employés, le chef de l'intégration n'avait vraiment pas de latitude au niveau des prises de décision, ses initiatives étaient étouffées par des présidents outrecuidants qui voulaient uniquement, dans le fond, intégrer les équipes et les fonctions à leur manière. D'ailleurs, dans deux de ces cas, le chef de l'intégration a quitté dans les mois suivants la fusion, ce qui fut antinergique pour l'intégration des fonctions, nous a-t-on déclaré.

#### **9.7.7. *Manque de discipline***

Dans trois des cas, plusieurs hauts gestionnaires ont reconnu que les équipes de transition n'ont pas été synergiques dans l'intégration des fonctions. Au contraire, ils vont même jusqu'à dire que la transition a été complexe et interminable et que l'intégration des fonctions a plutôt été étouffée par les équipes de transition. Durant cette période de grand changement, ils ont déploré le manque de discipline, de travail d'équipe, de précision dans la mise en œuvre, le nombre trop élevé de comités et le manque de circulation des informations.

Les cas de Romulus-Remus, Mégair+ et Abantel+ ont confirmé que les hauts gestionnaires et les cadres associés aux équipes de transition ont mal géré leur temps. Il en est résulté une multiplicité des équipes de transition associées et un manque de

temps pour intégrer efficacement les fonctions. Le client, l'innovation et les processus en ont été affectés.

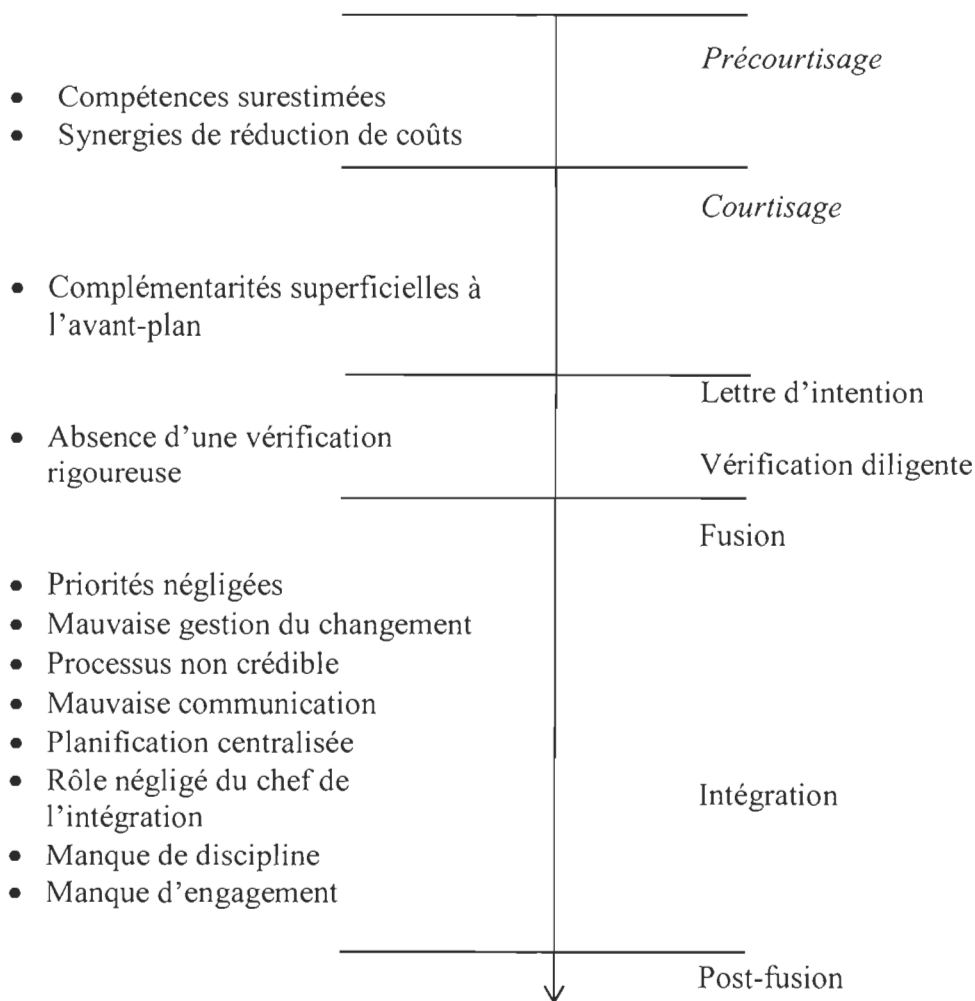
Des gestionnaires et des employés des quatre entreprises à échec nous ont fait savoir que le manque de coordination des différentes équipes de transition a affecté la réalisation des synergies anticipées. Il semble évident pour eux que dans les trois cas de Romulus-Remus, Mégair+ et Abantel+, plusieurs actions qui se déroulaient en même temps n'avaient pas été coordonnées de façon adéquate et qu'elles ont nui à la réalisation des synergies prévues. Plutôt, on a mentionné, dans trois des cas, que malgré le grand nombre de comités formés pour contribuer à l'intégration, la coordination des opérations n'a pu se faire, ce qui a suscité la confusion. Selon les employés, durant l'intégration des fonctions, les hauts dirigeants et les cadres des cas Romulus-Remus, Mégair+ et Abantel+ ont fait preuve de désinvolture, car plutôt que de chercher à résoudre les problèmes potentiels, ils ont choisi de les ignorer.

#### **9.7.8. *Manque d'engagement***

Une implication déficiente de la part des hauts gestionnaires a été soulignée dans tous les cas à échec lors de l'intégration.

Démarche type: à la figure suivante apparaît la démarche contenant les principaux éléments anergiques ou antinergiques qui se sont avérés communs aux entreprises P-.

Figure 24 – Les fonctions, Entreprises P-



## 10. LA CULTURE

Les comparaisons inter-cas des entreprises performantes à partir de la culture font ressortir des éléments qui se combinent entre eux à différentes étapes précises de la démarche de f/a pour créer une dynamique culturelle synergique. Voici ces principaux éléments titrés de 10.1.1 à 10.4.7.

## 10.1. Cas à succès: *Précourtisage*

### 10.1.1. *Culture définie*

Dans tous les cas, Fasido, Alpha+, Réco+ et ABC+, les hauts gestionnaires soulignent qu'ils avaient, déjà avant la transaction, réfléchi sur la culture de leur entreprise et qu'ils l'avaient évaluée. Ils faisaient remarquer à ce sujet que cet examen permettait d'éviter bien des difficultés liées à l'harmonisation future des valeurs: *«Culture can be extremely difficult to change, in part because group members are often unaware of many of the values that bind them together.»*

De plus, les hauts gestionnaires soulignaient que pour gérer l'intégration culturelle, il fallait d'abord définir la culture d'entreprise, avoir une connaissance des problèmes liés à l'intégration culturelle et mettre en œuvre des stratégies très pratiques.

### 10.1.2. *Synergies culturelles à réaliser*

Dans les quatre cas à succès, l'intégration culturelle a été abordée d'une façon structurée. Dans chacun des cas, des synergies liées à l'intégration culturelle furent anticipées avant même la transaction, puisque pour plusieurs hauts gestionnaires de ces entreprises, impliqués dans les transactions, la culture d'entreprise est tout aussi génératrice de valeur que l'actif, les produits, la clientèle, voire les compétences propres à chacun de ses membres.

Les leaders sont unanimes pour dire que le lien entre les synergies culturelles et la performance réalisée ne pouvait être mesuré, mais qu'ils constataient qu'une intégration culturelle réussie signifiait une augmentation de la performance chez les employés et les gestionnaires au profit des clients et des actionnaires.

## **10.2. Cas à succès: *Courtisage***

### ***10.2.1. Intégration culturelle discutée et planifiée***

Dans tous les cas, l'intégration culturelle fut discutée et planifiée durant la période de préfusion.

Dans les quatre cas, la réalisation des synergies globales anticipées et la réussite de l'intégration culturelle se sont révélées concomitantes.

Dans les quatre cas, les hauts gestionnaires avaient décidé d'orienter les choses, de prendre en compte la culture dans toute action ou décision, de la gérer et de la faire évoluer plutôt que de la laisser aller en espérant le développement d'une culture *sui generis*. Dans ces quatre cas, les hauts gestionnaires ont affirmé que leurs actions avaient permis la réalisation de synergies culturelles qui ont influencé la réalisation des synergies de réduction des coûts.

Ayant une meilleure connaissance de leur culture d'entreprise, les hauts gestionnaires affirmaient qu'ils procédaient très tôt, par des discussions, à une première évaluation culturelle, qui était suivie d'une évaluation plus approfondie lors de la vérification diligente.

## **10.3. Cas à succès: *Vérification diligente***

### ***10.3.1. Vérification diligente culturelle***

Dans trois cas sur quatre, les entreprises ont procédé à une vérification diligente culturelle afin de connaître très tôt les différences entre les deux cultures, et d'identifier les obstacles et les malentendus potentiels, minimisant ainsi le choc culturel.



Dans ces cas, les hauts gestionnaires avaient anticipé des synergies culturelles fondées sur la vérification diligente culturelle qui leur avait permis de différencier les caractéristiques culturelles communes des divergentes. La vérification diligente culturelle durant la période de préfusion est, selon ces hauts gestionnaires, capital et portait sur une partie ou sur l'ensemble de ces dimensions:

1. L'historique de l'autre entreprise versus la leur;
2. Les sources de pouvoir de l'autre entreprise versus les leurs;
3. Les valeurs clés de l'autre entreprise versus les leurs;
4. L'attitude de chaque entreprise face à ses employés versus la leur;
5. Le style de management de l'autre entreprise versus le leur;
6. Les signes et symboles de l'autre entreprise versus les leurs;
7. Les valeurs déclarées de chaque entreprise versus les leurs.

Dans le cas de Réco+, une vérification diligente culturelle n'avait pas été faite avant la transaction, cependant les hauts gestionnaires connaissaient assez Solco pour y avoir perçu une compatibilité culturelle. De plus, la vérification diligente n'a pas été nécessaire devant le consensus et la vision très structurée que les hauts dirigeants avaient au préalable de la culture pour la nouvelle entreprise.

#### **10.4. Fusion/Intégration**

##### ***10.4.1. Leadership dynamique***

Dans les quatre cas, les hauts gestionnaires avaient perçu que les changements au niveau de la culture seraient complexes, exigeraient beaucoup de temps et du leadership. Ils avaient aussi souligné l'influence d'un leadership dynamique au sein de chaque entreprise, capable de créer rapidement un sentiment d'identité, d'appartenance, de sécurité et de fierté. Les caractéristiques d'une culture forte ont été mentionnées comme synergisantes. Dans le cas de Réco+, l'implication du président de Réco+ a été un facteur déterminant au succès de l'intégration culturelle. Il en a été ainsi pour ABC+, Alpha+ et Fasido.

Dans ces entreprises, les leaders ont motivé un grand nombre de cadres à exercer un tel leadership en créant des changements dans leur propre division ou au sein de leur groupe de travail. Les leaders des entreprises ABC –, Réco – et Fasido avaient déjà au préalable une vision de la culture souhaitée. Dans les cas d'ABC+ et Fasido, cette vision avait déjà été formulée avant la transaction et discutée entre les principaux hauts gestionnaires.

Dans le cas de Réco –, malgré que cette vision n'ait été discutée qu'entre les hauts gestionnaires avant la transaction, on est parvenu au consensus. Aussi, l'adhésion à une vision commune et l'intégration des valeurs et des comportements concernés ont favorisé l'intégration culturelle et les synergies escomptées.

#### ***10.4.2. Culture orientée vers les clients, employés et actionnaires***

Dans trois des cas à succès, nous avons remarqué que, suite à la fusion des entreprises concernées, la culture de la nouvelle entreprise a continué à être très orientée vers les clients, les employés et les actionnaires. Il a été constaté qu'au moins un des deux partenaires avait une culture qui mettait de l'emphasis sur les clients, les employés et les actionnaires avant la transaction, et que dans le processus de l'intégration culturelle, les hauts gestionnaires de Réco-, ABC, Fado et Sido ont insisté pour harmoniser les cultures en gardant ce cap. Des hauts gestionnaires d'Alpha+, qui ont été un peu plus lents suite à la fusion à prendre cette direction, soulignaient aussi l'importance de ce que les hauts dirigeants des entreprises des cas à succès avaient mis en pratique, soit de donner au groupe nouvellement constitué des bases de références culturelles communes afin que la nouvelle entreprise puisse performer.

Dans trois des cas: Réco+, ABC+ et Alpha+, des hauts gestionnaires de Solco, de Bêta et de FGH ont fait ressortir que l'intégration culturelle avait été facilitée par l'attrait de la culture forte de Réco-, ABC- et Alpha-.

#### ***10.4.3. Différences culturelles perçues comme des opportunités***

Dans chacun des cas, les différences de culture ont été perçues comme des opportunités, elles n'ont donc pas été étouffées. Bien au contraire, les différences ont été prises en considération et, dans chacun des cas, elles ont donné un souffle à la nouvelle entreprise. Selon les témoignages, la réalisation des synergies anticipées est directement proportionnelle à la prise en compte des différences culturelles dans la gestion de ce changement majeur suite à la f/a. Cependant, dans les cas à succès, les hauts gestionnaires font aussi remarquer que dans la vérification diligente culturelle, ils cherchaient d'abord à vérifier l'existence d'une certaine similarité des valeurs clés et des valeurs déclarées de l'autre entreprise. Après avoir effectué plusieurs transactions, ces derniers ont confirmé qu'une telle similarité favorisait au départ l'intégration culturelle et permettait d'avoir plus rapidement un esprit de corps, des comportements assez homogènes et cohérents à partir desquels les différences culturelles s'intégreraient plus facilement et seraient mieux acceptées.

#### ***10.4.4. Rôle majeur de la communication***

Dans tous les cas, la communication jouait un rôle important dans l'intégration culturelle. Le plan de communication devait, selon les leaders, expliquer cette dimension et la rendre désirable.

Dans trois des cas à succès, les hauts gestionnaires ont utilisé beaucoup de temps à communiquer la philosophie de gestion de l'entreprise et sa vision. L'ensemble du nouveau management a adhéré et s'est ajusté aux données nouvelles. Par exemple, dans le cas d'ABC+, les hauts gestionnaires d'ABC –, soucieux de réaliser les synergies anticipées, s'étaient assurés dès les premières négociations de la conversion au changement de certains hauts gestionnaires de FGH qui n'adhéraient pas ou difficilement à la culture d'ABC+ afin d'éliminer des différends majeurs susceptibles d'entraver la transaction.

#### ***10.4.5. Formation nécessaire***

Dans chacun des cas, des mesures de formation concernant l'ensemble du personnel avaient été prévues pour faire vivre la nouvelle culture.

#### ***10.4.6. Rythme d'intégration rapide***

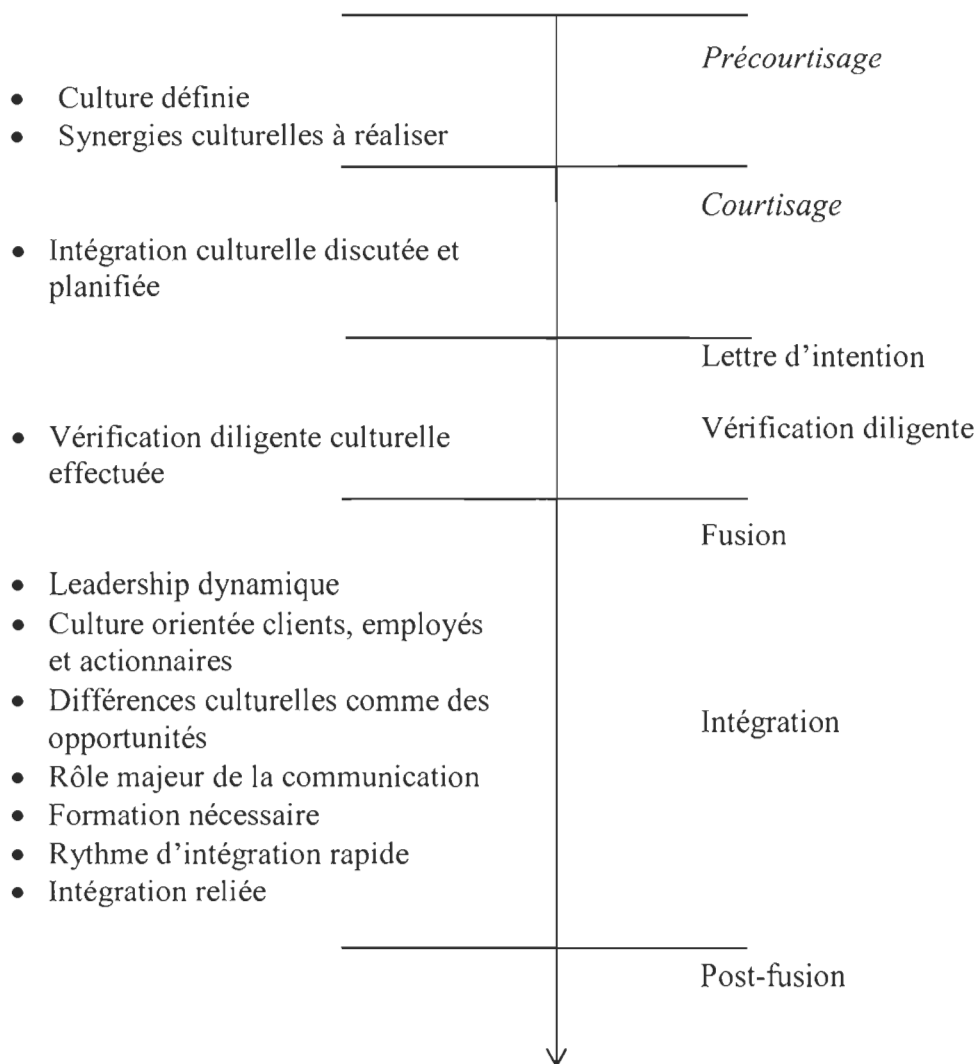
Dans chacun des cas à succès, à l'exception d'Alpha+, le rythme de l'intégration culturelle était très important, il devait être rapide à tous les niveaux de la gestion de la culture. Les hauts gestionnaires d'Alpha+, qui voulaient temporiser pour définir les nouvelles valeurs du groupe, n'ont pas suivi ce rythme accéléré. Cela a eu pour effet de ralentir l'intégration culturelle, nous ont assuré des hauts gestionnaires de Bêta.

#### ***10.4.7. Intégration reliée***

Le succès de l'intégration culturelle était relié aussi aux autres intégrations en voie de réalisation, comme l'intégration structurelle, fonctionnelle et celle des mesures de contrôle.

Démarche type: à la figure suivante, apparaît la démarche présentant les principaux éléments qui se sont avérés communs aux entreprises P+.

Figure 25 – La culture, Entreprises P+



Les comparaisons inter-cas des entreprises non performantes permettent de soulever certains éléments présents à différentes étapes de la démarche de f/a. Ces éléments se combinent entre eux pour créer une dynamique culturelle anergique ou antinergique. Ces principales caractéristiques apparaissent titrées, numérotées de 10.5.1 à 10.8.7.

## **10.5. Cas à échec: *Précourtisage***

### **10.5.1. *Culture mal connue***

Dans les cas à échec de Romulus-Remus, Abantel+ et Mégair+, les hauts gestionnaires avaient anticipé certaines synergies reliées à la culture. Cependant, il a été constaté que les hauts dirigeants de Romulus et Mégair- connaissaient mal la culture de leur propre entreprise.

### **10.5.2. *Priorité aux synergies de réduction de coûts***

Le discours des hauts dirigeants était plutôt concentré sur la nécessité de réaliser des synergies de réduction de coûts plutôt que sur les synergies culturelles.

## **10.6. Cas à échec: *Courtisage***

### **10.6.1. *Cultures non considérées avant la f/a***

Dû à des *ego* très grands et aux illusions de maîtrise du contexte culturel dans trois cas sur quatre, la compatibilité des cultures a été quelque peu escamotée en amont de la transaction. L'incohérence très forte s'est fait sentir après la fusion au moment où les équipes ont commencé à travailler ensemble. Le choc, en l'occurrence, fut brutal.

## **10.7. Cas à échec: *Vérification diligente***

### **10.7.1. *Absence de vérification diligente culturelle***

Dans trois des cas, il ressort que dans la majorité des déclarations faites pour annoncer la fusion, les hauts gestionnaires parlaient de complémentarité de culture et

de synergies culturelles sans avoir même procédé à une vérification diligente culturelle.

## **10.8. Cas à échec: Fusion/Intégration**

### ***10.8.1. Intégration culturelle anergique***

Dans ces trois mêmes cas, l'intégration culturelle n'a pas permis aux entreprises de puiser dans leur culture pour se différencier de leurs principaux concurrents. Dans deux cas bien précis, celui de Romulus-Remus et celui d'Abantel+, la flexibilité qui caractérisait un des deux partenaires est disparue. Dans les quatre cas, les différences de culture d'un des partenaires, qui auraient pu contribuer à la réalisation des synergies, ont été quasiment détruites. La capacité d'adaptation rapide aux changements de l'environnement ne comptant plus autant, les procédures et les règles étaient devenues davantage synonymes de lourdeur et de rigidité que de bonne intégration.

Dans le cas de Mégair+, de Romulus-Remus et d'Abantel+, il apparaît que les différences entre les deux cultures n'ont pas été prises en considération, qu'elles ont plutôt donné naissance à des oppositions qui se sont non seulement maintenues, mais aggravées.

### ***10.8.2. Valeurs non partagées***

Dans les discours des hauts gestionnaires de ces trois cas, il était question de similitudes de valeurs. Mais ces valeurs proclamées étaient plutôt celles de l'équipe dirigeante et n'étaient pas partagées par l'ensemble des cadres et employés. Selon des hauts gestionnaires, cadres et employés de ces trois cas, les valeurs déclarées relevaient plutôt d'une idéologie inadéquate à l'heure du changement et ont nui à l'intégration culturelle. Cette différence entre les valeurs déclarées et celles constatées sur le terrain aurait contribué à la réalisation de synergies négatives.

Dans les cas d'Abantel+ et de Romulus-Remus, il apparaît qu'il n'est pas suffisant de faire des discours sur l'importance de mixer les gens, de partager des valeurs communes, d'organiser des communications pour réussir l'intégration culturelle. Les cas à échec font ressortir à ce sujet que les actes et le discours doivent coïncider avec les agissements et que, s'ils sont distanciés, les chances de réaliser les synergies anticipées diminuent d'autant.

Le cas de Milado vient confirmer qu'il ne suffit pas seulement de définir des valeurs communes au nouveau groupe et d'expliquer des similitudes. Selon l'expérience de ses hauts gestionnaires après recul, comme mentionné dans d'autres cas, il faut sensibiliser les gens tout au long du processus à ces nouvelles valeurs, établir les différences, les expliquer, démontrer clairement en quoi elles affectent le comportement de l'autre. Les nouvelles valeurs doivent être intégrées à tous les niveaux et surtout, se refléter dans les décisions et les actions posées par les hauts gestionnaires.

### ***10.8.3. Rôle méconnu de la culture***

Dans ces cas à échec, nous avons constaté quasiment dans toutes les entrevues que les hauts gestionnaires et cadres ont accordées qu'ils étaient embarrassés, même désemparés face aux questions liées à l'intégration culturelle. Il ne semblaient pas savoir très bien comment la culture intervenait concrètement dans les f/a et comment elle influait sur les comportements et les décisions.

### ***10.8.4. Absence de modification culturelle***

Dans tous les cas à échec, on a omis après la fusion de mettre en œuvre des modifications et d'établir une politique de gestion des ressources humaines, en particulier au niveau des managers, pour traduire les nouvelles valeurs proclamées au niveau des comportements individuels.



#### ***10.8.5. Absence d'engagement***

Dans les cas à échec, les hauts gestionnaires et cadres étaient souvent perçus comme des gens qui pensaient à leur carrière ou à leur groupe immédiat, plutôt que d'être préoccupés par les employés et les clients. De plus, les mesures de la performance ne venaient pas renforcer la culture. Dans le cas de Milado, les bonus à la réalisation des synergies n'ont pas créé une plus grande cohésion et plus de coopération entre les équipes. Au contraire, nous a-t-on révélé, ces bonus n'ont profité qu'aux hauts gestionnaires aux dépens des employés, des fournisseurs et des clients et ont eu des effets synergiques contraires.

#### ***10.8.6. Culture bureaucratique***

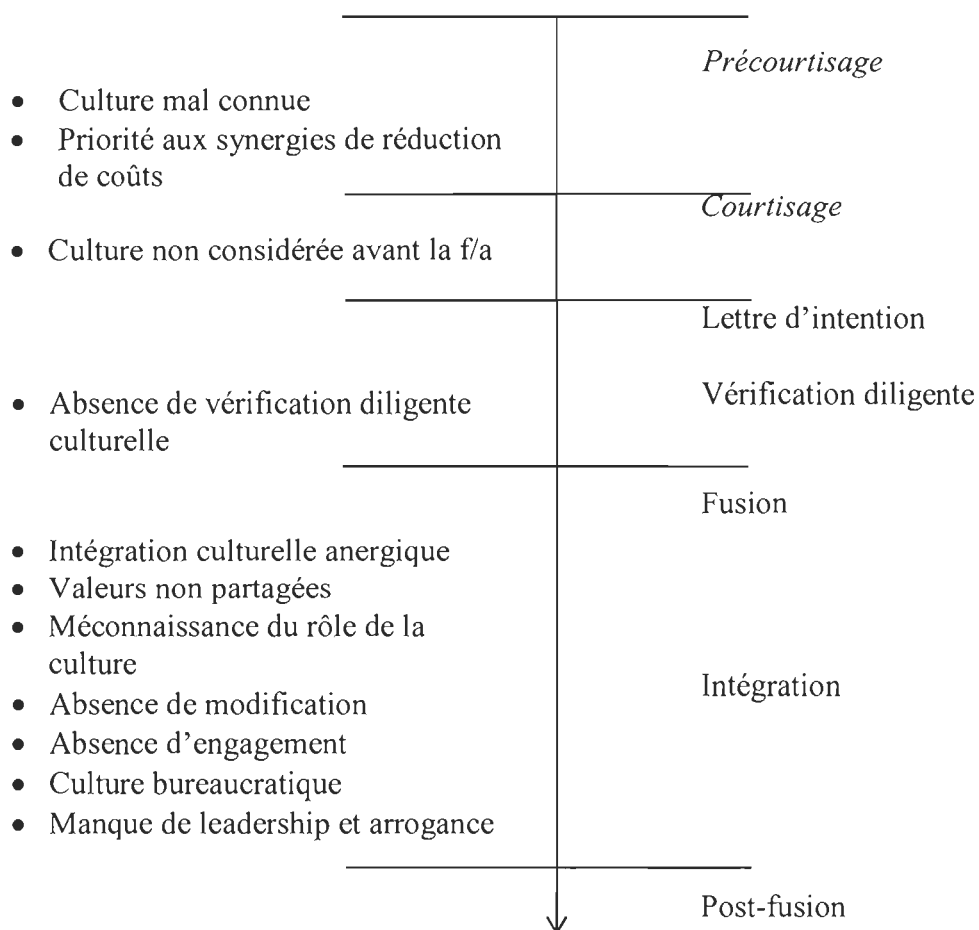
Dans les cas à échec, suivre les nouvelles procédures consécutives à la fusion et s'enraciner dans la nouvelle bureaucratie étaient beaucoup plus importants que les résultats. Romulus-Remus, Mégair+, Abantel+ et Milado employaient beaucoup plus de gestionnaires que de leaders pour nourrir la bureaucratie qui devait résoudre les problèmes reliés à la fusion.

#### ***10.8.7. Manque de leadership et arrogance***

Dans trois cas à échec, Romulus-Remus, Mégair+ et Abantel+, on nous a dit que les succès antécédents et les performances précédentes de Romulus, Mégair- et Abantel- avaient empoisonné l'intégration culturelle des entreprises sous étude. L'arrogance des hauts gestionnaires, leur manque de leadership, leur outrecuidance ont nui à l'intégration culturelle et à la réalisation des synergies anticipées.

Démarche type: à la figure suivante, apparaissent les principaux éléments anergiques ou antinergiques de culture qui se sont avérés communs dans la démarche de f/a des entreprises P-.

Figure 26 – La culture, Entreprises P-



## 11. LE CONTRÔLE

Les comparaisons inter-cas à partir du contrôle chez les entreprises performantes ont fait ressortir des éléments communs qui se sont combinés à différentes étapes de la démarche de f/a pour créer une dynamique synergique associée aux contrôles. Ces principaux éléments sont titrés et numérotés de 11.1.1 à 11.4.8.

## 11.1. Cas à succès: *Précourtisage*

### 11.1.1. *Contrôle défini*

Dans les cas sous étude de Réco+, Fasido et Alpha+, les décideurs avaient, au moment de la transaction, une définition assez similaire et précise du contrôle interne et une connaissance des différentes mesures de contrôle utilisées à différents niveaux dans leur entreprise.

### 11.1.2. *Aspect multidimensionnel*

Dans ces entreprises, de nombreux critères permettaient d'évaluer la performance. Ces entreprises n'utilisaient pas qu'une mesure unique et sélective en ne considérant la performance que du point de vue des actionnaires: la mesure traditionnelle des performances, fondée sur des éléments comptables, n'était pas la seule à être utilisée.

La rentabilité était certes une mesure de performance très importante (le retour sur investissement), mais ces hauts gestionnaires attachaient aussi de l'importance à la conquête des parts de marché, à l'innovation, aux gestionnaires, aux employés et aux clients. Ces entreprises ne focalisaient pas uniquement sur les seuls profits des actionnaires et les synergies de réduction de coûts.

### 11.1.3. *Synergies de contrôle à réaliser*

Les hauts gestionnaires étaient conscients que des synergies pourraient se réaliser à partir d'une intégration harmonieuse des mesures de contrôle.

## **11.2. Cas à succès: *Courtisage***

### ***11.2.1. Contrôle discuté***

À la fin de l'étape du *courtisage*, des discussions générales sur les mesures de contrôle sont engagées.

## **11.3. Cas à succès: Vérification diligente**

### ***11.3.1. Contrôles examinés***

Dans les cas d'Alpha+, ABC+ et Fasido, la question du contrôle interne, autant stratégique que financier, a été examinée lors de la vérification diligente. Les systèmes de contrôle ont été analysés de part et d'autre. Quant aux décideurs de Réco-, ils partageaient la même idée de la nécessité de vérifier les systèmes de contrôle interne durant la vérification diligente, mais n'ont pu le faire que rapidement après l'acquisition effectuée. Ils ont souligné que le manque de rigueur dans le contrôle chez Solco offrait tout de même une possibilité de nouvelles synergies en appliquant leurs mesures de contrôle. Tandis que dans les cas d'Alpha+, Fasido et ABC+, c'étaient tantôt des mesures de contrôle similaires, tantôt complémentaires qui ont permis l'anticipation réaliste de synergies supplémentaires.

La connaissance de la définition des mesures de contrôle a été loin d'être suffisante, selon les hauts gestionnaires, pour faciliter l'intégration. En effet, ces derniers nous ont dit que la mise en commun des différentes mesures de contrôle était synergique uniquement quand les mesures s'alignaient sur les différents motifs de la transaction et de la stratégie poursuivie pour amalgamer les deux entreprises. De plus, les synergies espérées n'ont eu un pouvoir effectif que dans le cas où ces mesures avaient été largement diffusées, comprises et qu'à tous les niveaux, il y avait eu un alignement sur ces mesures de contrôle en harmonie avec les décisions fondamentales sur lesquelles avait reposé la transaction.

#### **11.4. Cas à succès: Fusion/Intégration**

##### ***11.4.1. Harmonisation des contrôles***

Dans tous ces cas, les hauts gestionnaires confirment que le rapprochement des deux entreprises a permis une réflexion sur les différents critères de contrôle et a permis le développement de nouvelles mesures de contrôle qui ont favorisé non seulement l'harmonisation des contrôles, mais ont aussi contribué au succès de la réalisation des synergies.

##### ***11.4.2. Diversification et partage***

Dans les cas à succès que nous avons étudiés, les transactions ont été l'occasion de diversifier et de partager les différentes mesures de contrôle: ABC-s'est inspirée de certaines mesures de contrôle de FGH; Solco a bénéficié des mesures de contrôle de Réco-, Faco et Sido ont partagé leurs différentes mesures.

##### ***11.4.3. Intégration mixte***

Dans tous les cas à succès, aucune des entreprises n'a voulu procéder à sa façon et n'était convaincue que son système était le seul possible. La perception positive de l'équipe décisionnelle de l'autre entreprise à ce sujet a été mentionnée comme un élément facilitant l'intégration des contrôles.

##### ***11.4.4. Adéquation entre processus et mesures de contrôle***

Dans tous les cas, on a insisté sur le fait qu'il devait y avoir adéquation entre les façons de faire et les différentes mesures de contrôle. Dans le cas de Réco+, les mesures de contrôle ont été révisées après la redéfinition de certaines façons de faire. Dans le cas d'ABC+, cette nécessité d'adéquation apparaissait dans le fait que les hauts gestionnaires préféraient conserver des contrôles différents pour des façons de

faire différentes et n'harmoniser que le rapport final de l'état de la situation. Pour Fasido, en étudiant le rapport sur la qualité du contrôle interne, nous pouvons trouver de l'information sur les compétences des gestionnaires. Pour ces hauts gestionnaires, l'intégration des mesures de contrôle était synergique lorsqu'elle tenait compte des différentes mesures de contrôle en jeu, des différents processus d'affaires, mais aussi d'un processus temporaire de contrôle, établi pour le suivi des synergies anticipées.

#### ***11.4.5. Contrôle traditionnel et stratégique***

Dans les quatre cas, les hauts gestionnaires attachaient de l'importance au contrôle traditionnel basé sur un système d'information comptable et financier, axé uniquement sur les outils comptables ou financiers. Mais ils attachaient aussi de l'importance à un deuxième type de contrôle, celui appartenant au processus d'information stratégique. Le contrôle stratégique, selon eux, convenait d'emblée à l'intégration.

#### ***11.4.6. Harmonisation rapide***

Dans tous les cas, les hauts gestionnaires ont été unanimes sur l'importance d'avoir, le plus rapidement possible après la transaction, un rapport contrôle harmonisé.

Le partage rapide des informations nécessaires au contrôle entre les deux entreprises a été souligné comme important, alors que même au sein d'une seule entreprise, ce comportement soulevait toujours de grandes résistances.

#### ***11.4.7. Mesures de contrôle diffusées***

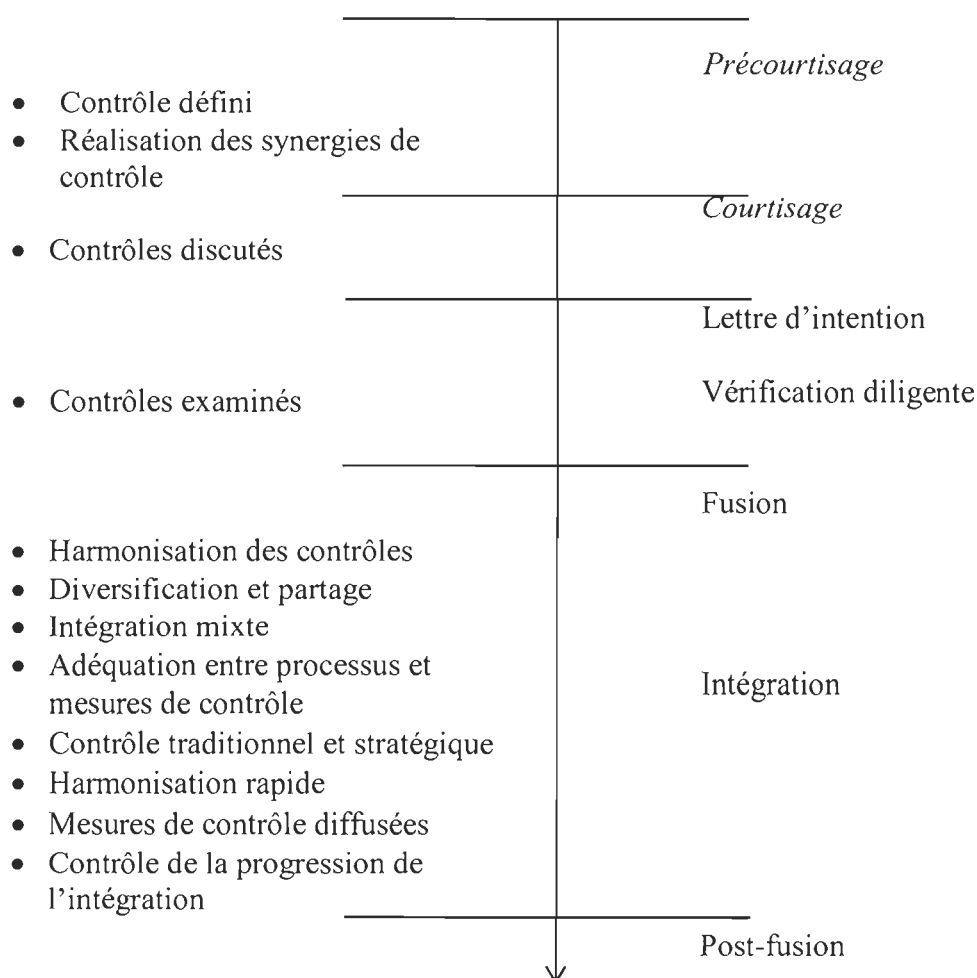
Les mesures de contrôle, chez les entreprises performantes, ont été, durant l'intégration, abondamment diffusées et expliquées afin qu'elles soient comprises à tous les niveaux.

#### 11.4.8. Contrôle de la progression de l'intégration

Dans les cas à succès, des mesures de contrôle ont été développées pour évaluer la progression de l'intégration.

Démarche type: à la figure suivante, apparaissent les principaux éléments de synergie de contrôle qui se sont avérés communs dans la démarche des entreprises P+.

Figure 27 – Le contrôle, Entreprises P+



Les comparaisons inter-cas à partir du contrôle chez les entreprises P- font ressortir les éléments communs suivants qui, combinés entre eux à différentes étapes de la f/a, ont été anergiques ou antinergiques. Ils apparaissent titrés, numérotés de 11.5.1 à 11.8.4.

## **11.5. Cas à échec: *Précourtisage***

### ***11.5.1. Perception de supériorité***

Avant même d'effectuer une f/a, des hauts gestionnaires chez au moins une des deux entreprises fusionnées avaient la perception que leur système de contrôle était le meilleur. Plus tard, lors de l'intégration, cette perception de supériorité les a conduits à agir de façon unilatérale. Particulièrement, l'attitude d'arrogance, quand elle se manifestait, a augmenté les difficultés reliées à l'acceptation de mesures de contrôle qui ne prenaient pas en compte des processus d'affaires différents.

De plus, dans tous les cas à échec, des hauts gestionnaires et cadres ont confirmé que l'intégration des contrôles n'a pas tenu compte de la redéfinition de nouvelles façons de faire suite à la transaction. De plus, le non-partage des différentes mesures utilisées sur une base volontaire a nui, selon eux, à la réalisation des synergies qui auraient pu être associées à l'intégration des contrôles. Par exemple, les hauts gestionnaires de Mégair+ n'ont pas tenu compte des mesures de contrôle en vigueur chez M-Air, V-Air et Air-L.

## **11.6. Cas à échec: *Courtisage***

### ***11.6.1. Contrôles non discutés***

Lors de l'étape du *courtisage*, les systèmes de contrôle ne font généralement pas l'objet de discussion chez les entreprises des cas à échec.



## **11.7. Cas à échec: Vérification diligente**

### ***11.7.1. Mesures de contrôle non analysées***

Les hauts gestionnaires confirment dans les quatre cas à échec que le contrôle interne et les mesures de contrôle de l'autre entreprise n'ont été analysés que superficiellement avant la transaction. De plus, l'intégration des mesures de contrôle n'avait pas, dans les cas d'Abantel+ et de Milado, été perçue comme synergique. Dans les cas de Mégair+ et de Romulus-Remus, il avait été perçu que d'utiliser leurs mesures respectives de contrôle serait synergique, alors que ce fut, au contraire, catastrophique.

## **11.8. Cas à échec: Fusion/Intégration**

### ***11.8.1. Absence de réflexion***

Dans ces quatre cas à échec, les transactions impliquées n'ont pas été l'occasion de définir de nouvelles mesures de contrôle. Dans deux cas particuliers, on tentait de procéder à sa façon et chacun était convaincu que son système était le seul possible. De plus, les hauts dirigeants se sont fixés directement aussi sur des architectures technologiques sans réfléchir préalablement à leurs besoins d'information.

### ***11.8.2. Intégration antinergique***

Les différents acteurs impliqués dans le processus de l'intégration ne semblaient pas avoir compris le but à long terme visé par les mesures de contrôle ainsi que par la stratégie proposée. Des mesures de contrôle étaient prises localement, mais elles contribuaient, du moins dans certains cas, à l'avortement des synergies. Ces efforts, ces initiatives n'allaient pas dans le sens des changements requis. Dans

ces cas, l'intégration des mesures de contrôle ne mesure pas le changement, ne le favorise pas et ne l'oriente pas, elle s'avère à peu près inefficace.

Dans tous les cas, les hauts gestionnaires et cadres qui furent impliqués dans la transaction nous ont souligné qu'ils attacheraient dorénavant plus d'importance à l'intégration des mesures de contrôle lors d'une prochaine f/a puisque les synergies négatives seraient associées, selon eux, à l'absence d'analyse des mesures de contrôle ainsi qu'à l'absence d'une intégration qui prendrait en compte ces différentes mesures associées à des processus différents.

Dans les quatre cas sous étude, l'intégration du contrôle a tantôt signifié un laisser-faire, tantôt une centralisation à outrance ou tantôt une quasi absence.

### ***11.8.3. Intégration tardive***

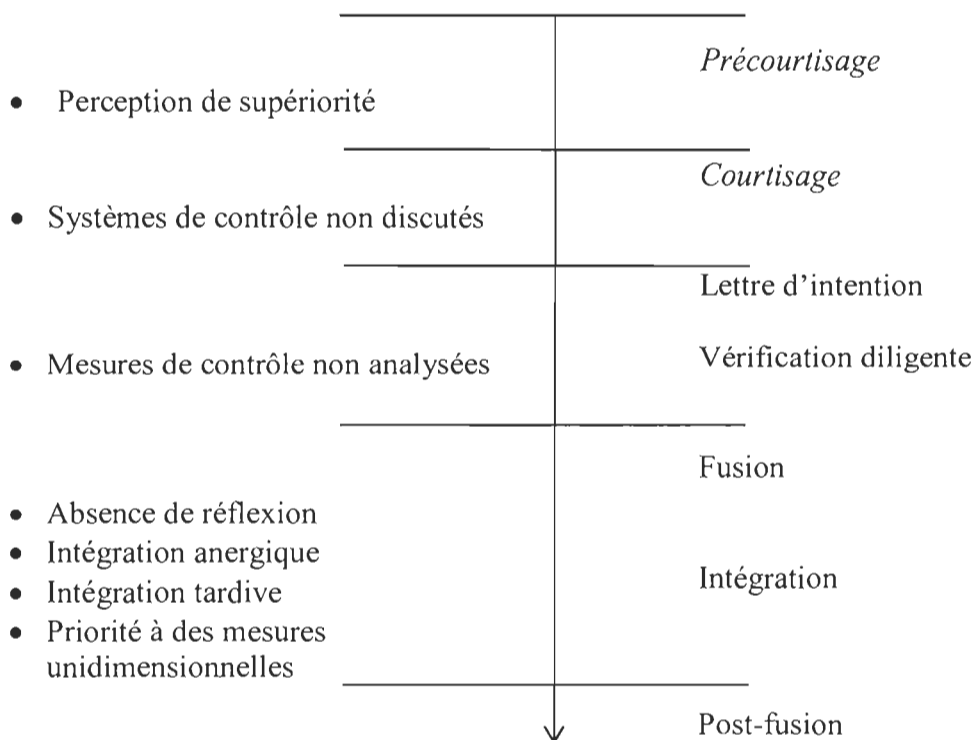
Dans le cas de Milado, la question du contrôle n'a été, selon les hauts gestionnaires, que très tardivement considérée dans le processus de l'intégration.

### ***11.8.4. Mesures unidimensionnelles***

La gestion de la performance était plutôt effectuée pour les actionnaires. Les principaux indicateurs, reliés au profit, à la part de marché et aux coûts, ont été utilisés massivement par de hauts gestionnaires de ces quatre entreprises, mais ils ont été pointés par d'autres hauts gestionnaires ayant quitté comme étant insuffisants en matière d'indicateurs suite à une fusion. Ils étaient trop unidimensionnels et trop axés sur les actionnaires.

Démarche type: à la figure suivante apparaissent les principaux éléments anergiques ou antinergiques de contrôle qui se sont avérés communs dans la démarche des entreprises P-.

Figure 28 – Le contrôle, Entreprises P-



## 12. LA PERFORMANCE

### 12.1. Cas à succès

Les comparaisons inter-cas des entreprises performantes à partir de la performance permettent de faire ressortir certaines caractéristiques communes qui, combinées entre elles à des étapes précises de la démarche de f/a, contribuent à créer une dynamique synergique. Voici les principales caractéristiques relevées.

#### 12.1.1. Performance multidimensionnelle anticipée dès la préfusion

Chacune des dimensions suivantes de la performance: actionnaires, employés, clients et gestionnaires sont pris en compte lors de l'anticipation des synergies et deviennent des objectifs à atteindre tout au long de la démarche de f/a.

### 12.1.2. *Intégration visant la performance multidimensionnelle*

L'intégration s'effectue dans la recherche d'une performance saine pour les clients, les employés, les gestionnaires et les actionnaires.

### 12.1.3. *Une performance plutôt équilibrée*

La comparaison des cas à succès fait ressortir qu'il n'y a pas d'écart majeur entre les performances obtenues pour chacun des principaux groupes concernés par la f/a. Effectivement, les résultats pour chacun des groupes ont été presque tous bénéfiques, comme le démontre le tableau 19.

Tableau 19 – Sommaire des performances atteintes pour chacun des cas à succès

| <i>Dimensions de performance</i> | <i>Cas Fasido</i> | <i>Cas Alpha-Bêta</i> | <i>Cas Réco+</i> | <i>Cas ABC+</i> |
|----------------------------------|-------------------|-----------------------|------------------|-----------------|
| Actionnaires                     | Positif           | Positif               | Positif          | Moins positif   |
| Hauts gestionnaires              | Positif           | Positif               | Positif          | Positif         |
| Employés                         | Positif           | Positif               | Positif          | Positif         |
| Clients                          | Positif           | Positif               | Positif          | Positif         |

### 12.1.4. *Une performance d'ensemble dépendante des différentes dimensions de la synergie*

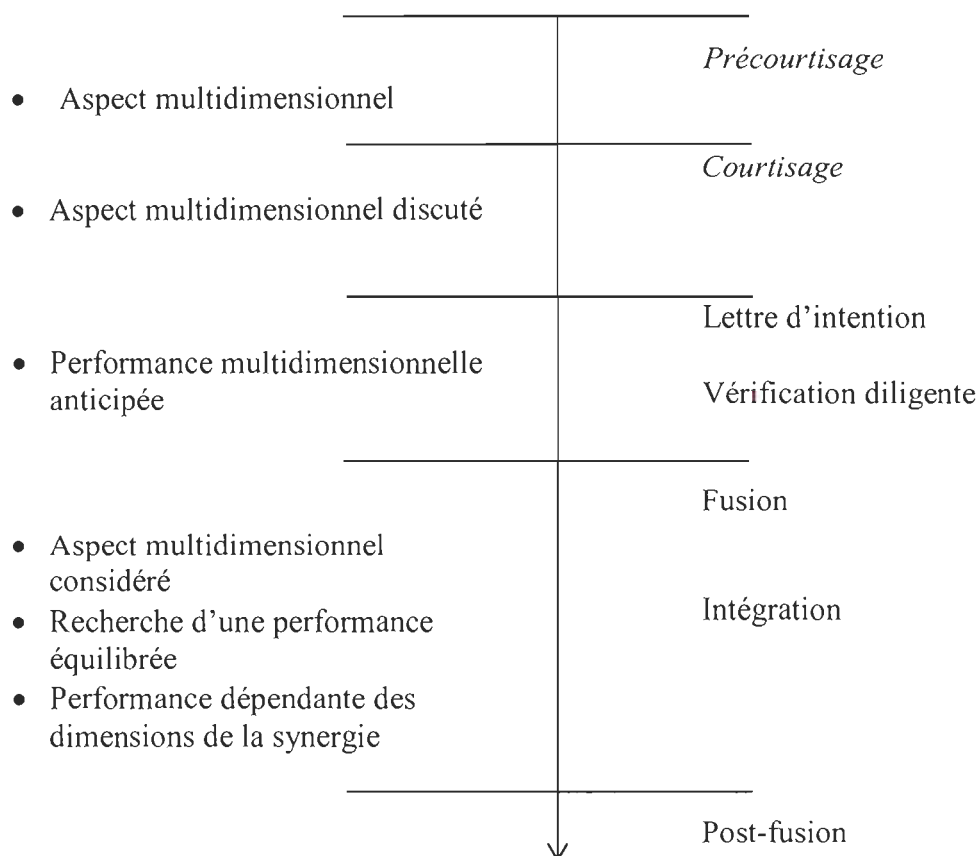
La figure 29 permet de voir l'impact de chaque dynamique individuelle sur la performance d'ensemble. Chaque dynamique individuelle est identifiée par une flèche simple ou double, dépendamment de la somme des effets individuels de la combinaison des différents éléments associés à chacune des dimensions de la synergie. La figure permet de voir que la performance d'ensemble est, à son tour, conditionnée par les effets de la dynamique d'ensemble résultant de la combinaison des différentes dynamiques associées aux dimensions de synergie.

Figure 29 – Effets synergiques des dimensions de la synergie sur la performance d'ensemble lors d'une f/a (Cas à succès)

|                            | Fasido | Alpha+ | Réco+ | ABC+ |
|----------------------------|--------|--------|-------|------|
| Vision                     |        |        |       |      |
| Diagnostic                 |        |        |       |      |
| Analyse de l'environnement |        |        |       |      |
| Motifs                     |        |        |       |      |
| Stratégies d'affaires      |        |        |       |      |
| Structures                 |        |        |       |      |
| Fonctions                  |        |        |       |      |
| Culture                    |        |        |       |      |
| Contrôle                   |        |        |       |      |
| Performance                |        |        |       |      |
| Performance d'ensemble     | 20     | 16     | 18    | 20   |

Démarche type: à la figure suivante apparaissent les principaux éléments synergiques de performance qui se sont avérés communs dans la démarche des entreprises P+.

Figure 30 – La performance, Entreprises P+



## 12.2. Cas à échec

Les comparaisons entre les cas à échec à partir de la performance font ressortir certains éléments communs qui ont contribué à créer une dynamique antinergique tout au long de la f/a, pour finalement avoir un impact négatif sur la performance d'ensemble.

### ***12.2.1. Gestion à court terme***

La non-considération des autres aspects de la performance a conduit les hauts gestionnaires des cas à échec à ignorer le long terme.

### ***12.2.2. Intégration plutôt conquérante***

En ignorant ou en négligeant les autres aspects de la performance durant la préfusion et durant l'intégration, les entreprises des cas à échec ont intégré l'entreprise cible plutôt de façon conquérante. Le cas de Romulus-Remus est un bon exemple. Avant la transaction, Remus disposait d'un système de gestion de la performance très efficace, axé vers les clients, les gestionnaires, les employés, les actionnaires et les fournisseurs. Cependant, comme des hauts gestionnaires l'ont souligné, Romulus n'a pas pu profiter de ce système de gestion de la performance après la transaction, dû à l'intransigeance du président de Romulus, à son attitude outrancière et à sa trop grande concentration sur les indicateurs financiers.

### ***12.2.3. Une performance d'ensemble négative, sauf pour les hauts gestionnaires***















La comparaison effectuée au tableau 20, entre les cas à échec au niveau des différentes dimensions de la performance, fait ressortir que les f/a des cas à échec n'ont été finalement bénéfiques que pour les hauts gestionnaires des entreprises acquérantes.

Tableau 20 – Sommaire des performances atteintes pour chacun des cas à échec

| <b><i>Dimensions de performance</i></b> | <b><i>Cas Romulus-Remus</i></b> | <b><i>Cas Mégair+</i></b> | <b><i>Cas Milado</i></b> | <b><i>Cas Abantel+</i></b> |
|---|---------------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Actionnaires                            | Négatif                         | Négatif                   | Négatif                  | Négatif                    |
| Hauts gestionnaires                     | + Acquéreur                     | + Acquéreur               | Positif                  | Positif                    |
| Employés                                | Négatif                         | Négatif                   | Négatif                  | Négatif                    |
| Clients                                 | Négatif                         | Négatif                   | Négatif                  | Négatif                    |

Les actionnaires ont été, suite à l'intégration de l'autre entreprise, privés des rendements promis. À la figure 31 apparaît, pour chacune des dimensions de la synergie, la somme totale des effets de la combinaison des éléments déterminants de synergie. Cette somme d'effets crée une dynamique pour chaque dimension dont la grandeur de l'impact est représentée par une flèche simple ou double. La performance d'ensemble est constituée par la somme des impacts créés par la combinaison des différentes dynamiques associées à la synergie. Cette figure permet de constater également, dans le cas de Mégair+, que la performance d'ensemble a été affectée par une spirale antinergique qui a conduit Mégair+ à la faillite.

Figure 31 – Effets synergiques des dimensions de la synergie sur la performance d'ensemble lors d'une f/a (Cas à échec)

|                            | Romulus-Rémus  | Mégair+  | Milado  | Abantel+   |
|----------------------------|--|--|---|--|
| Vision                     |       |       |      |       |
| Diagnostic                 |     |     |    |     |
| Analyse de l'environnement |     |     |    |     |
| Motifs                     |     |     |    |     |
| Stratégies d'affaires      |     |     |    |     |
| Structures                 |     |     |    |     |
| Fonctions                  |     |     |    |     |
| Culture                    |     |     |    |     |
| Contrôle                   |     |     |    |     |
| Performance                |     |     |    |     |
| Performance d'ensemble     | 11  | 19  | 2  | 13  |

Démarche type: à la figure suivante, apparaissent les principaux éléments anergiques ou antinergiques qui se sont avérés communs dans la démarche des entreprises P-.



Figure 32 – La performance, Entreprises P-

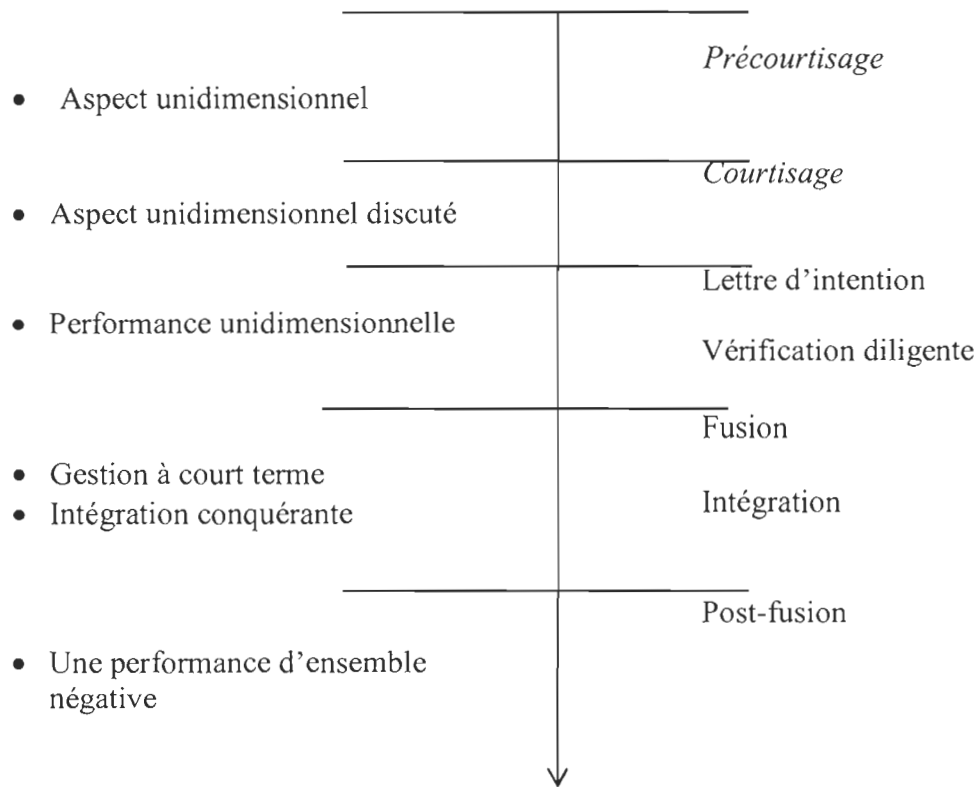


Tableau 21 – Comparaisons entre les cas à partir des performances réalisées

|               |  | Fasido  | Alpha+            | Réco+       | ABC+   | Romulus-<br>Rémus    | Mégair+                  | Milado      | Abantel<br>+ |
|---------------|--|---------|-------------------|-------------|--------|----------------------|--------------------------|-------------|--------------|
| ACTIONNAIRES  | Chiffre d'affaires                     | +15,8 % | +24,7 %           | +31 %       | +140 % | +14 %                | +7 %                     | -8 %        | -10 %        |
|               | Bénéfice net                           | +63 %   | +14,9 %           | +120 %      | +61 %  | 1 an +<br>2 ans -90% | -150 %                   | -140 %      | -30 %        |
|               | Valeur action                          | +50 %   | +10 %             | +50 %       | -0,4 % | 1 an +<br>2 ans 50%  | -60 %                    | -25 %       | -35 %        |
| GESTIONNAIRES | Départs                                | -1 %    | -2 %              | Minime      | -2 %   | -10 %                | 1 an *<br>18 mois **     | Très minime | 1 %          |
|               | Congédiements                          | -1 %    | -2 %              | Minime      | -3 %   | -10 %                | 1 an ***<br>18 mois **** | Très minime | 5 %          |
|               | Opportunités                           | >       | >                 | >           | >      | ><br>Acquérents      | <                        | >           | <            |
|               | Notoriété                              | >       | >                 | >           | >      | >                    | <                        | >           | <            |
|               | Nb participants programme actionnariat | > -2 %  | >                 | >           | >      | <                    | <                        | >           | <            |
| EMPLOYÉS      | Pertes d'emploi                        | Minime  | -2 %              | Très minime | Minime | 5 %                  | -33 %                    | -5 %        | -15 %        |
|               | Départs                                | Minime  | -2 %              | Très minime | Minime | Élevé                | Élevé                    | Minime      | -5 %         |
|               | Indice de satisfaction                 | >       | 1 an <<br>2 ans > | >           | >      | <                    | <                        | <           | <            |
|               | Nb participants Programme actionnariat | >       | >                 | >           | >      | <                    | <                        | <           | <            |
|               | Opportunités de carrière               | >       | >                 | >           | >      | <                    | <                        | <           | <            |
| CLIENTS       | Offre de produits ou services          | >       | >                 | >           | >      | <                    | >                        | >           | >            |
|               | Indice de satisfaction                 | >       | 1 an <<br>2 ans > | >           | >      | <                    | <                        | <           | <            |

\* Élevé chez l'acquéreur  
 \*\* Départ en chaîne  
 \*\*\* Minime  
 \*\*\*\* Très élevé

## **SIXIÈME CHAPITRE: VERS UN TRANSFERT DES CONNAISSANCES : INTÉGRATION DES RÉSULTATS**

Dans le contexte propre au DBA, dont le concept repose sur un équilibre de rigueur recherché «entre le monde académique et le monde professionnel», ce chapitre a pour double objectif de synthétiser les résultats de cette recherche sous une forme appropriée à un transfert de connaissances au milieu de la pratique, tel que décrit dans la description des exigences de thèse du programme de DBA UQTR/US:

Elle devra contribuer à l'avancement des connaissances et à de nouveaux développements dans le domaine de la gestion afin d'amener des solutions pratiques et des applications concrètes dans le milieu des affaires aussi bien nationaux qu'internationaux.

Dans ce sens, ce chapitre est un exercice de transfert autant que de synthèse de par son approche pratique à l'interprétation des résultats de recherche obtenus.

Cette recherche étudie la problématique de la réalisation des synergies lors des f/a. Il a été constaté que plusieurs hauts gestionnaires anticipent des synergies avant la f/a en alignant des chiffres rapidement, mais que, faute d'une approche méthodologique appropriée, nombreuses sont les f/a qui échouent dans la réalisation de ces synergies. À la lumière de cette recherche, les synergies ne se réalisent que si certaines conditions sont remplies. Le processus de leur réalisation doit être considéré comme un problème multidimensionnel et dirigé par des gestionnaires compétents. Pour ces raisons, et pour être sûrs de considérer l'intégralité du processus de réalisation de la synergie, nous recommandons une approche prenant en compte une série de facteurs associés à chaque dimension de synergie tout au long de la démarche de f/a. Il est indispensable que les gestionnaires comprennent et respectent certains impératifs fondamentaux reliés à ces différentes dimensions afin que les stratégies de f/a tiennent leurs promesses et justifient les prix élevés payés par de nombreuses entreprises. Nous présentons dans ce chapitre, bien qu'aucune fusion ne ressemble aux autres et conscient des limites de transférabilité de ce projet, les facteurs de

succès reliés à chacune des dimensions de synergie qui peuvent servir de guides à un gestionnaire impliqué dans une f/a.

Débutons par ceux reliés à la dimension de la vision lors des f/a.

## 1. LA VISION

Une vision qui ne s'accompagne pas d'actions n'est qu'un rêve; une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu; une vision suivie d'actions peut changer le monde. N. Mandela

Au moment de l'annonce d'une f/a, le quotidien du personnel impliqué perd son sens, chacun cherche sa voie. Il en résulte des inquiétudes qui pèsent sur le moral de chacun. Ce déséquilibre peut être un obstacle ou un point de départ de la solution. En effet, quand les gens se cherchent et sont en mouvement dans le changement, la vision peut être un facteur synergique ou antinergique qui influence la performance d'ensemble d'un nouveau groupe créé suite à la f/a.

Sur ce sujet, les résultats de cette recherche montrent que la dynamique synergique de vision se développe à partir d'une combinaison de facteurs durant les différentes phases de la démarche de f/a. De plus, la synchronisation de ces facteurs de succès est capitale pour l'obtention des effets synergiques. Les principaux sont:

### 1.1. Établir un consensus de vision interne préalable pour recherche de convergence

Dès la période de *précourtisage*, il faut s'assurer d'avoir établi un consensus de vision dans sa propre entreprise, car cela a un impact sur l'ensemble de la démarche de f/a. Des visions différentes quant au futur de sa propre entreprise, un projet de fusion non partagé par les principaux décideurs avant même de rechercher une entreprise cible peuvent porter atteinte à la performance anticipée. Avant le *courtisage*, lors de la prise de décision de croître à l'externe par une f/a, il faut

s'assurer d'avoir la crédibilité au sein de son organisation et d'établir un consensus de vision auprès des hauts gestionnaires.

Par la suite, il faut profiter de la phase du *courtisage* pour discuter, très tôt dans la démarche de f/a, des visions respectives. Dès cette étape, des échanges sur la vision permettent de connaître les similarités ou les différences autour de cette dimension. La suite de la démarche est influencée par ces échanges. On cherche dès le départ à connaître la vision de l'autre. Discutée dès le début du rapprochement, une similarité de vision peut faciliter le dialogue et être à la base d'un processus de partage et d'échange entre les hauts gestionnaires. La similarité de vision au sein des équipes des deux organisations permet de donner plus rapidement un sens à l'action, de moins déstabiliser les employés, et de contribuer au développement d'effets synergiques reliés aux autres dimensions sous étude. Une vision similaire perçue dès les premiers entretiens peut dynamiser la création du nouveau groupe. Afin de bénéficier d'effets synergiques, l'harmonisation des visions doit être gérée de façon à établir un *momentum* de la vision, même lorsque les visions sont similaires. Dans des cas de divergence au niveau de la vision, une nouvelle vision consensuelle doit devenir le plus rapidement effective. Après le jour J, la présence d'un consensus de vision est une condition importante pour la réalisation des synergies. Des hauts gestionnaires de Réco+ et ABC+ soulignent qu'il ne peut à ce sujet y avoir de divergences majeures. Contrairement à la littérature qui invite à retenir tous les hauts dirigeants lors d'une f/a, il est plus bénéfique et synergique, selon les cas à succès, de se séparer de ceux qui ont des visions très différentes.

## **1.2. Rythme d'intégration des visions**

Considérer la vision dès la période de *précourtisage* et se préparer dès le *courtisage* à harmoniser des visions similaires ou à amalgamer des visions différentes contribue à créer le début d'une dynamique synergique de vision. Lors d'une f/a, à partir des résultats de cette recherche, il est permis de dire que les entreprises qui

négligent de gérer rapidement les visions éprouvent beaucoup plus de difficultés à réaliser les synergies anticipées et à créer de la valeur. Les entreprises qui persistent à n'attacher que peu d'importance à cette dimension de la synergie avant la f/a se privent du double rôle qu'a la vision dans l'action, tel que défini par Carrière (1990): celui de concevoir et proposer un imaginaire des changements à venir et celui de créer par ce fait une source d'énergie mentale nécessaire pour les réaliser.

Par exemple, au moment de la signature de la lettre d'intention, dans les cas d'Alpha+ et de Fasido, ces entreprises avaient déjà discuté de ce qu'elles voulaient devenir et ont profité de la vérification diligente pour rechercher dans leurs potentialités tous les moyens qui pouvaient être mis en œuvre lors de l'intégration. Il en est résulté que l'amalgame de la vision touchait les paramètres suivants: la clientèle, les actionnaires, les ressources humaines, la stratégie d'affaires, les structures, la culture et la performance.

Le cas Romulus-Remus a démontré qu'une similarité de vision précoce non confirmée pouvait provoquer des déconvenues. En effet, les deux présidents, lors du *courtisage*, dans leur précipitation, ont vite parlé d'une similarité de vision, mais sans atteindre, faute de perspectives claires et réalistes, la vision commune opportune.

Connaître la vision stratégique du décideur peut contribuer, selon Carrière (1990), à une meilleure prédiction de ses comportements stratégiques futurs. En l'occurrence, dans le cas de Romulus-Remus, la phase du *courtisage* n'a pas permis de voir que cette supposée similarité de vision occultait des motivations différentes. Chercher à connaître les motivations permet également de comprendre que les visions ne sont pas aussi similaires que les décideurs veulent bien le faire croire. Cette connaissance est capitale, selon les résultats de cette recherche, car elle permet d'envisager différemment le processus d'harmonisation des visions. Des visions différentes ne sont pas synonymes d'incompatibilité. Au contraire, dans certains cas,

elles peuvent être à la source d'une plus grande anticipation de synergies, dépendamment de leur harmonisation.

Les hauts dirigeants d'ABC- avaient d'ailleurs perçu que l'absence de vision chez FGH nuisait à sa performance et ils anticipaient que des synergies se réaliseraient avec l'harmonisation de la vision d'ABC- au nouveau groupe ABC+. Les hauts dirigeants de Réco-, comme ceux d'ABC-, comprenaient la relation entre la vision et la réalisation des synergies. Pour eux, des visions différentes exigent que l'on intervienne rapidement pour les amalgamer. Dans les cas ABC+ et Réco+, les actions posées par les hauts gestionnaires avant la transaction démontrent que si la vision permet de garder le cap, d'être un point de repère, il faut agir rapidement si celle-ci doit jouer son rôle, surtout lorsqu'on est en présence d'équipes différentes, habituées depuis longtemps à voir les choses autrement. Les cas à succès font ressortir que les visions ne peuvent être interchangeables facilement, comme des étiquettes que l'on peut recoller d'une entreprise à une autre, et qu'il faut vraiment gérer l'harmonisation des visions.

Afin que la dimension de la vision soit synergique, les cas à succès font ressortir qu'avant même la fusion, les hauts gestionnaires doivent réussir à développer une vision vivante inspirante. Une vision qui inspire l'espoir, qui met les gens au défi de regarder l'avenir droit dans les yeux, même si cela peut paraître déconcertant. Les dirigeants doivent, très tôt dans le processus, accorder un rôle important à la vision afin qu'elle oriente la vérification diligente et les différents comités d'intégration en donnant un sens aux changements à venir.

### **1.3. Impliquer tôt les leaders crédibles pour diffuser continuellement la vision**

Le succès de l'unification de la vision ne repose pas uniquement, lors d'une fusion, sur une similarité de vision, sur un bon amalgame et sur un processus de

diffusion adéquat, mais il dépend aussi de la crédibilité des principaux leaders, de leur implication tout au long du processus, et particulièrement celle des hauts gestionnaires promoteurs de cette vision. Le langage de vérité importe beaucoup dans l'harmonisation des visions. Pour avoir voulu présenter la transaction avec Remus comme une fusion entre égaux, qui ne changerait rien dans les habitudes des uns et des autres, Romulus est allé de déboires en déboires. La diffusion continuelle de la vision crédible tout au long de l'intégration par un plan de communication adéquat qui effectue des régulations rapides, joue un rôle moteur de sensibilisation auprès de tous les acteurs et contribue de façon significative à la bonne marche de l'intégration des structures, des fonctions et des cultures. Cette vision partagée sensibilise tous les intervenants et les prépare à mieux affronter les changements. La vision sert de base au plan de communication pour rallier tous les employés. Le plan de communication, chez les entreprises performantes, est clair et développé très tôt durant la préfusion. Ce plan est conçu pour le rendre rapidement exécutoire et attache une importance capitale aux actionnaires, aux hauts gestionnaires, employés, clients et fournisseurs. Aucun effort n'est par la suite négligé afin de permettre à tous de "voir" la nouvelle entité corporative avec les yeux de la direction et comprendre ses choix.

#### **1.4. La vision devrait orienter toutes les étapes**

Il est difficile pour les gestionnaires et autres intervenants, durant la vérification diligente, d'identifier les synergies potentielles lorsque la vision de la f/a n'est pas claire.

Pour mobiliser les employés, il faut que l'intégration et le développement de la nouvelle entité soient reliés à la vision stratégique. La vision peut guider le comportement et les attitudes des membres de l'équipe d'intégration lorsqu'ils interviennent avec les différents groupes d'employés. Les membres doivent s'assurer que les paramètres et les objectifs des différents projets d'intégration supportent la vision plutôt que la détruire. Il faut aussi éviter des différences majeures entre la



vision diffusée et la manière dont s'exécute l'intégration afin que la vision perde son potentiel synergique. Le défi est de développer le processus d'intégration à partir d'une vision qui encourage tous les employés et les différents intervenants à s'impliquer dans la nouvelle entité et à contribuer à la réalisation des synergies anticipées.

La convergence des visions à l'étape du *courtisage* permet par la suite de mieux orienter la vérification diligente sur des dimensions particulières d'analyse de contenus particuliers reliés aux opportunités synergétiques futures, soit d'évaluer le degré des forces pour y parvenir et lacunes de ressources et compétences nécessaires à combler.

## 2. LE DIAGNOSTIC INTERNE

L'évolution en gestion de f/a montre que durant la vague des années 80, l'analyse interne se limitait aux rapports financiers sur l'entreprise cible et non pas toujours sur l'analyse de l'ensemble de la transaction et leurs capacités à tirer de la valeur de leur f/a. Dans les années 90, de nombreux facteurs, comme les événements contingents liés à l'environnement et les nombreux échecs constatés, expliquent une tendance lourde à investiguer plus profondément l'entreprise cible avant de conclure. Les résultats à partir des huit cas étudiés montrent que la vérification diligente n'a pas permis d'anticiper, pour quatre d'entre eux, les problèmes auxquels ils ont été confrontés lors de l'intégration. En effet, Milado n'avait pu détecter le mauvais climat de travail qui prévalait avant la f/a et qui a dégénéré rapidement en une grève majeure à peine cinq mois après la f/a. Romulus-Remus n'a pu anticiper la gravité du choc culturel. Mégair+ n'a jamais prévu les sommes astronomiques qui seraient nécessaires pour mener à bien l'intégration et, enfin, Abantel+ n'avait jamais imaginé que les deux manières de vente très différentes ne pourraient s'harmoniser.

Ces résultats montrent que les analyses de l'environnement et de l'entreprise sont fondamentales et doivent faire partie incontestablement de tout diagnostic préalable au développement d'un plan de f/a, de l'établissement des critères de choix de l'entreprise cible, de discussion lors du *courtisage*, de la vérification diligente et du développement des plans d'intégration.

Les cas à succès montrent que les hauts gestionnaires ne doivent pas considérer la vérification diligente comme une simple vérification de données financières et légales. Ces données ont une importance capitale, elles doivent être passées au crible, mais leur vérification doit s'insérer dans une approche moins réductrice qui va au-delà de ces chiffres, du légal et du simple constat des complémentarités, de la taille globale, des parts de marché, des effets d'échelle et des divers éléments de coûts. L'entreprise acquéreuse doit garder à l'esprit qu'elle n'achète pas seulement un bilan, des profits et des pertes, mais aussi une expertise et des ressources intangibles, et également des situations problématiques intangibles. Évaluer ces incertitudes n'est pas toujours facile et fait décroître le risque, car ces intangibles déterminent pour une bonne part la mise en œuvre de la stratégie après la f/a.

La vérification diligente doit être un pont entre la préfusion et l'intégration, dont les objectifs sont, en plus d'évaluer l'entreprise cible, de quantifier les facteurs pouvant affecter le prix de la transaction. Les informations doivent contribuer aux négociations et à finaliser la transaction. Enfin, les résultats de la vérification diligente doivent servir au développement de plans d'intégration qui faciliteront la mise en œuvre.

De cette recherche, six facteurs de succès ont été identifiés qui, par une combinaison, créent une dynamique synergique de diagnostic contribuant à la performance d'ensemble des cas à succès. Les principaux facteurs sont les suivants:

## **2.1. Effectuer avant tout un autodiagnostic**

Durant l'étape du *précourtisage*, les entreprises doivent procéder à un autodiagnostic approfondi de leur entreprise. Durant cette évaluation, les entreprises performantes analysent leur force de frappe. Les hauts gestionnaires et cadres doivent considérer dans cet examen interne la gestion, les ressources financières, le marché, les produits, comme le recommande Hovers (1973). Cependant, ils doivent aller encore plus loin, en essayant de déceler les points faibles et les points forts de leur entreprise, en incluant une analyse de la force des différentes fonctions, de l'adéquation de leur structure, de leur stratégie d'affaires et de leur environnement. Cette analyse doit inclure aussi les aptitudes de leurs gestionnaires et leur main-d'œuvre, leur formation, leur expérience. L'autodiagnostic doit se réaliser à partir d'un diagnostic légal, financier, stratégique, culturel et, enfin, d'un diagnostic sur les actifs intangibles. Les impacts de cet autodiagnostic seront bénéfiques, selon les hauts gestionnaires des cas à succès, tout au long de la préfusion et de l'intégration. Il oriente la recherche d'entreprises cibles, les échanges de la période de *courtisage*, la vérification diligente, les réflexions sur les compatibilités et les synergies à réaliser, et sert de base aux plans d'intégration et à leur mise en œuvre.

## **2.2. Procéder à une recherche structurée d'entreprises cibles**

Armés des informations de l'autodiagnostic, les hauts gestionnaires sont en mesure de procéder à une recherche d'entreprise cible en fonction des concordances recherchées, des motifs de la f/a et de leur vision.

La recherche d'entreprises cibles doit commencer, souvent, par un regard global sur le secteur d'activité, la taille des entreprises, leurs produits et services, leurs principaux marchés desservis, leur réputation et les renseignements obtenus à partir des sources publiques ou des relations déjà établies, parfois depuis des années, entre certains hauts gestionnaires ou cadres. Ces renseignements portent, dans la

majorité des cas, sur l'environnement de l'entreprise, sa vision, sa culture, ses stratégies d'affaires, ses ressources humaines et ses performances financières. Graduellement, un portrait se dessine de l'entreprise à choisir. Selon les hauts gestionnaires des entreprises performantes, une image mentale de la cible se développe, mais contrairement aux entreprises des cas à échec, cette image ne s'était pas développée uniquement à partir de la réputation d'une entreprise et ses résultats financiers. Il faut rapidement aller au-delà de cette image dès le *courtisage*, car selon les hauts gestionnaires des cas à succès, la future mariée est souvent bien maquillée.

L'étape suivante après la recherche d'entreprise cible est l'étape du *courtisage*. Elle doit s'effectuer tout au long des différentes rencontres et porter aussi sur des échanges autour de la vision, des motifs, de l'environnement, des structures des entreprises impliquées, des stratégies d'affaires, des différentes fonctions, de la culture, des contrôles et de la performance. Par exemple, des échanges sur la vision doivent comprendre des questions comme: à quoi ressemblera la nouvelle organisation pour les clients, les gestionnaires, les actionnaires et les employés? Que veut-on accomplir et comment pense-t-on l'organiser? Au fur et à mesure de la progression des rencontres, cette période de *courtisage* doit se transformer de plus en plus en une vérification indirecte à partir des renseignements obtenus et des renseignements publics. Le défi de cette étape est de vérifier, de façon globale, la cohérence stratégique possible entre les deux entreprises.

Dans cette étape qui devient de plus en plus vers la fin une pré-vérification diligente, les hauts gestionnaires doivent chercher à se faire une idée plus précise de la force de frappe de l'autre entreprise et à voir quelles synergies pourraient se réaliser en intégrant cette force de frappe. Les compatibilités doivent être perçues, identifiées et discutées. Cette étape implique que les hauts gestionnaires courtisent en créant un climat de collaboration. Chacun doit commencer à travailler avec l'autre pour faire aboutir la transaction, puis s'engager à collaborer, à s'impliquer lors de la vérification diligente. Les résultats de notre recherche démontrent que des attitudes de

coopération et le dialogue, en contribuant au partage des connaissances et à l'apprentissage, favorisent la réalisation de synergies. La coopération, l'ouverture, le partage, la compréhension et l'apprentissage doivent être de mise à cette étape et préparer à des échanges d'informations plus fructueux pour l'étape suivante, appelée communément vérification diligente.

Si cordiale que se veuille cette étape, les entreprises cibles peuvent se montrer réticentes au début du *courtisage*. Cependant, si à la fin de cette étape, juste avant de procéder à la vérification diligente, l'hésitation des hauts gestionnaires persiste encore face à la vérification diligente, les hauts gestionnaires de l'entreprise acquéreuse doivent être conscients qu'il sera plus difficile d'obtenir les informations qui permettent de préparer l'intégration. Sur ce point, les résultats de cette recherche font ressortir que pour les entreprises performantes, ce sont déjà des raisons de divorce à ce stade, et que l'illusion de contrôle peut conduire à sous-estimer certaines difficultés rencontrées dès ces étapes.

### **2.3. Effectuer une vérification diligente proactive et multidimensionnelle**

La vérification diligente doit aller bien au-delà des éléments défensifs dans leurs dimensions légales et financières. Elle doit permettre de s'assurer qu'aucun lien ou passif non déclaré ne viendra affecter la transaction, que toutes les informations nécessaires sont disponibles pour continuer la négociation, en somme la vérification diligente doit être plus proactive. À cette étape, en plus de se concentrer sur les éléments permettant de réaliser la vision pour le nouveau groupe, les motifs de la f/a, les données financières et légales de la cible, les hauts gestionnaires doivent évaluer spécifiquement les synergies anticipées ainsi que les efforts et coûts nécessaires pour les réaliser. Lors de cet examen, ils doivent chercher à découvrir d'autres opportunités de synergies et tenter de démasquer les antinergies existantes ou qui pourraient se développer lors de l'intégration future. Cet examen approfondi des synergies permet de mieux évaluer le prix associé à la f/a. Notre recherche démontre

que la vérification diligente des entreprises performantes est multidimensionnelle. La vérification diligente doit comprendre les aspects suivants: financiers, légaux, commerciaux, culturels, ceux reliés aux ressources humaines, aux risques d'intégration et ceux reliés aux synergies anticipées. Les informations fournies, une fois combinées, jettent un éclairage à tous les niveaux et indiquent déjà certains chemins à éviter et d'autres à suivre pour réaliser les synergies identifiées, voire même celles déjà quantifiées.

Cette étude ne peut pas fournir des données établissant avec certitude que la vérification culturelle est un antidote absolu contre le choc des cultures et l'échec d'une fusion. Mais les cas étudiés démontrent que la vérification diligente culturelle débutée très tôt dans la préfusion, à partir d'un autodiagnostic culturel et de sa mise en relation avec la vérification diligente culturelle de l'autre entreprise, représente un chaînon important pour la réalisation des synergies.

Les hauts gestionnaires des cas à succès associent le succès de l'intégration culturelle à une meilleure connaissance des pratiques de gestion reliées aux ressources humaines et à la reconnaissance, dès la préfusion, des différents enjeux reliés aux ressources humaines. Sur le terrain, il a été constaté qu'à ce niveau, les hauts gestionnaires des cas à succès examinent la qualité des relations de travail, les conventions collectives, les programmes d'équité dans les salaires, le programme des bénéfices marginaux, ils mettent aussi en pratique ce que Schweiger et Weber (1989) recommandent de considérer avant la décision de fusion: les compétences, la philosophie et les valeurs des dirigeants considérés.

Les hauts gestionnaires doivent également porter attention aux méthodes et techniques de réalisation de la vérification diligente. Les intervenants multidisciplinaires exécutant la vérification diligente doivent prendre soin de ne pas affecter le climat des relations commerciales en étant impatients, arrogants, ou trop ou pas assez confidentiels. L'utilisation de grilles de vérification influence

significativement les résultats de la vérification diligente. Dans les cas à échec, le contenu des listes était surtout centré sur l'aspect légal et financier et les questions étaient posées sans faire de lien avec les autres aspects. À l'opposé, les grilles de vérification des cas à succès avaient un contenu multidimensionnel et des questions supplémentaires étaient posées afin de contre-vérifier certaines données et faire des liens entre les informations recueillies.

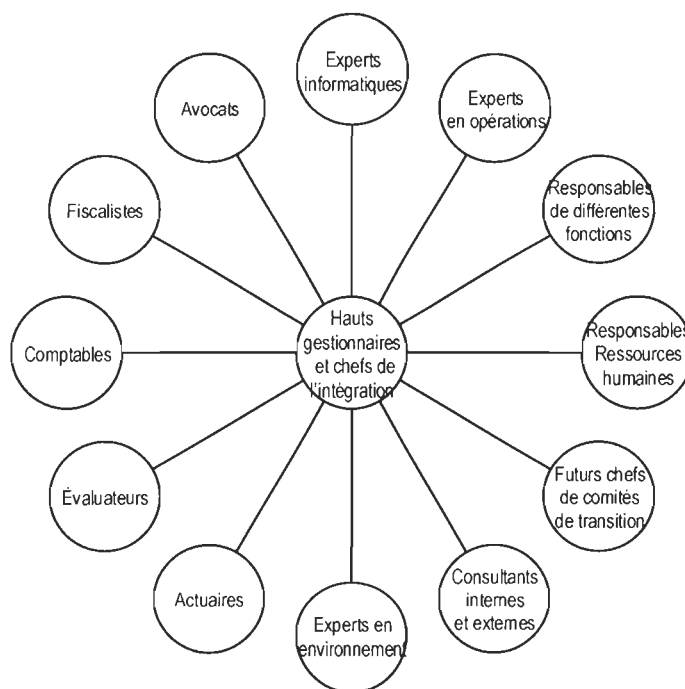
#### **2.4. Donner à une équipe multidisciplinaire un mandat clair**

La constitution des équipes participant à la vérification diligente est un facteur de grande importance en f/a. Les résultats comparatifs de la recherche sont assez instructifs à ce sujet. Dès le début, pour que la vérification diligente soit synergique, les hauts gestionnaires doivent faire appel non seulement à des hauts gestionnaires impliqués, mais aussi à des équipes constituées de responsables des différentes fonctions, d'experts en opérations, de consultants (avocats, stratèges, comptables, fiscalistes, spécialistes en ressources humaines, en informatique et en environnement), des chefs pressentis des différents comités de transition et du chef de l'intégration. Plusieurs de ces membres qui participent à cette vérification diligente sont également ceux qui préparent l'intégration ainsi que sa mise en œuvre. Les résultats nous enseignent qu'il faut miser ici sur les effets de la continuité.

Le mandat donné aux équipes responsables de la vérification diligente est tout aussi déterminant. Les objectifs doivent être définis et expliqués à tous les participants. Les responsabilités de chacun doivent être clarifiées dès le départ et communiquées en veillant à ce que tous comprennent clairement les attentes et ce qu'ils doivent réaliser lors de la vérification diligente. À ce moment, la philosophie de la vérification diligente et les liens synergiques doivent être explicites: la nature défensive de la vérification diligente est rapidement comprise, mais il faut insister sur sa nature proactive, celle à partir de laquelle les synergies de croissance se réaliseront

le plus. La figure 33 présente le profil des rôles et responsabilités d'une équipe type de vérification diligente synergique.

Figure 33 – Profil d'une équipe type de vérification diligente



© Michel Doré 2005

## 2.5. Développer rapidement des plans d'intégration

Les différentes analyses effectuées permettent aux responsables de l'intégration de préparer des plans réalistes qui contribueront à réaliser les synergies. Développer des plans d'intégration à partir des leviers d'action déjà définis par la vérification diligente permet un rythme d'intégration plus rapide. De plus, cela favorise la coopération et suscite déjà un sentiment de contribution en établissant des liens entre les engagements individuels et la mise en œuvre.

Une telle approche de préfusion synergique permet aux hauts gestionnaires, pris dans l'engrenage des négociations, sous la pression du temps, de se protéger



contre la conclusion de transactions à des prix élevés, basés sur des hypothèses très optimistes alors que la logique économique et stratégique peut être déficiente. D'ailleurs, cette recherche a permis de constater que, dans certains cas à succès, une telle approche avait déjà permis de renoncer à une f/a conséquente à la mise à jour de problèmes tels reliés au manque de fiabilité des informations fournies, à la protection de l'environnement, à des pratiques de gestion trop divergentes, au manque de crédibilité des cibles proposées, à des fraudes, à l'impossibilité d'obtenir certaines garanties ainsi qu'à l'absence de complémentarité stratégique entre les entreprises.

### 3. L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Le rôle de l'analyse de l'environnement dans les fusions se limite surtout à offrir des prescriptions aux hauts gestionnaires, qui se résument autour de la nécessité d'avoir un portrait de l'environnement légal, politique et concurrentiel avant la transaction. Malgré l'évidence de ces prescriptions, certains cas à échec démontrent que certains hauts gestionnaires les ignorent. Par contre, les cas à succès font ressortir que cette analyse, dans une démarche de f/a, doit être une analyse approfondie de l'environnement. En relation avec les résultats généraux de cette recherche, deux facteurs principaux reliés à l'analyse de l'environnement apparaissent comme capitaux à considérer lors d'une démarche de f/a: l'analyse multidimensionnelle et l'utilisation des résultats tout au long de la démarche d'intégration de f/a.

#### 3.1. L'importance de l'analyse multidimensionnelle

Grâce à leurs compétences d'analyse de l'environnement, les entreprises des cas à succès ont été en mesure de saisir les opportunités au moment précis où elles sont apparues. À l'opposé, les cas de fusions dont l'analyse de l'environnement a été déficiente peuvent tourner rapidement à la catastrophe, comme il a été constaté dans des cas à échec tel celui de Mégair+. Dans ce cas, les hauts gestionnaires n'avaient pas vraiment identifié les menaces dans l'environnement concurrentiel du transport

aérien. Ils ont notamment oublié d'identifier expressément les capacités dont disposait Air-Géant ainsi que son degré de menace concurrentielle.

À l'opposé, les hauts dirigeants des cas à succès avaient une idée précise de la dynamique concurrentielle de leur environnement. La notion de taille critique était, pour eux aussi, devenue incontournable dans le cadre de la mondialisation, mais elle avait été choisie plutôt que subie. Le management des entreprises Réco-, ABC-, Facó, Sido, Alpha- et Bêta était, avant la fusion, davantage focalisé sur les opportunités qui se présentaient. Les principales dimensions d'analyse que mettent en évidence les cas à succès sont les suivantes:

*Environnement client.* Il faut analyser la capacité d'innover et de générer plus de valeur ajoutée au niveau des produits pour le client. Dans le cas d'Alpha-, des tendances ont été identifiées sur l'homogénéisation des goûts et des modes, sur le rythme d'expansion plus rapide du secteur, sur une politique de marque propre ainsi que sur une théâtralisation dans les magasins. Ces derniers ont orienté Alpha+ vers une croissance par l'externe pour mieux s'adapter à ces changements. À l'opposé, dans le cas d'Abantel+, les hauts dirigeants d'Abantel- ont omis de tenir compte du fait que les clients de Cotel étaient très différents des leurs.

*Environnement marché.* L'environnement marché doit être aussi examiné avant la f/a. D'importantes synergies sont souvent aussi anticipées, attribuables à une complémentarité apparente de marchés, sans que celle-ci soit analysée en profondeur avant la transaction. Bien que cette complémentarité serve à justifier la transaction auprès des hauts gestionnaires, elle n'est pas toujours confirmée durant l'intégration.

*Environnement concurrentiel.* Les entreprises ont tout intérêt à comprendre à fond l'environnement concurrentiel actuel et surtout, à ne pas sous-estimer les ripostes dans un processus de f/a. Mégair-, par exemple, n'a pas pris en considération qu'Air-Géant était en déficit chronique, malgré son exploitation des lignes intérieures

bénéficiant d'un apport d'une clientèle des plus rentables à son réseau international, son expérience, ses avantages (priorités, terminaux, créneaux horaires) et ses outils ultra performants. Les motivations sous-jacentes des hauts gestionnaires de Mégair-ont eu préséance sur ce genre d'analyse et ont conduit aux transactions avec V-Air, M-Air et Air-L. (Ce cas montre que la réalisation des synergies peut, dès son origine, être plombée par l'oubli de tenir compte de son principal rival!)

*Environnement physique.* Une analyse préalable du potentiel de chaque site et de ses composantes: règlements, risques et inconvénients liés aux produits utilisés et/ou aux activités, doit être exécutée afin de fournir des informations précieuses sur les coûts futurs associés à l'intégration de ces sites.

*Environnement politique, légal et international.* À partir de certains cas à échec, il a été constaté que lors d'une fusion, les entreprises sont vulnérables devant les législations qui régissent les heures de travail autorisées, les niveaux minimums de salaires et les normes de sécurité et autres. Les résultats de cette analyse donnent de bons indices sur certains coûts auxquels le nouveau groupe devra faire face et peut influencer la valeur finale de la transaction. Une analyse sérieuse peut conduire les hauts dirigeants à ne pas trop surestimer les synergies, à mieux évaluer les coûts d'intégration et les ressources nécessaires et à orienter différemment leur choix.

Le cas Mégair+ offre un très bon exemple de l'impact négatif que peut causer l'absence d'analyse de l'environnement politique. Dans ce cas, les hauts dirigeants n'ont pas tenu compte, dans leur stratégie, que le gouvernement du pays où évoluait principalement Air-Géant, principal concurrent de Mégair+, encourageait une concurrence ouverte dans le transport aérien tout en protégeant et subventionnant considérablement le transport par rail.

Dans l'analyse des marchés internationaux, il vaut mieux connaître et comprendre certaines caractéristiques nationales spécifiques. Durant cette analyse, les

hauts gestionnaires des entreprises performantes ont conscience que les différences culturelles entre les pays sont parfois très surprenantes, tandis que dans les cas à échec, les entreprises les considèrent comme acquises en oubliant à quel point il est important de se comporter différemment dans chaque pays.

Les cas Mégair+ et Abantel+ sont des exemples où les hauts gestionnaires croyaient pouvoir transférer facilement leurs compétences à l'étranger sans une analyse de l'environnement plus poussée.

### **3.2. Utiliser les résultats de l'analyse de l'environnement pour l'intégration**

Pour être synergiques, les résultats de l'analyse multidimensionnelle de l'environnement doivent être pris en considération dès la période de préfusion et tout au long de l'intégration. Une cohérence entre stratégie et environnement doit être perceptible. Dans les cas à échec, l'intégration reflétait une absence de cohérence entre la réalité et la mise en œuvre de la stratégie. Par exemple, jamais l'analyse des concurrents n'a été prise en compte lorsqu'il a été décidé de congédier ou de laisser partir les meilleurs sujets de Remus à la concurrence (à peine la fusion était-elle en marche que les meilleurs éléments se retrouvaient chez le plus grand compétiteur). D'ailleurs, le dirigeant qui a permis à Remus d'être l'entreprise qu'elle était avant la fusion s'est retrouvé rapidement à la tête d'un grand compétiteur.

Les hauts gestionnaires de certains cas à échec effectuent une analyse trop réductrice de l'environnement, pour se concentrer uniquement sur ce qu'ils pensent être avantageux pour eux ou pour mieux justifier la transaction auprès des actionnaires, alors que les résultats des entreprises performantes démontrent qu'il faut consacrer beaucoup d'efforts à la mise en place de systèmes destinés à colliger l'information sur les environnements internes et externes. Il faut de plus que ces données soient intégrées à la stratégie et amènent les hauts gestionnaires à s'interroger sur les prémisses de leur stratégie.

En résumé, les cas à succès nous enseignent que les capacités d'utiliser l'analyse de son environnement pour saisir les opportunités et en tirer profit constituent un moteur pour la création de valeur réelle. Lorsque l'entreprise cible est choisie en tenant compte de toutes ces dimensions d'environnement, des effets synergiques sont créés.

#### 4. LES MOTIFS CORPORATIFS

Les résultats empiriques de cette recherche montrent que quatre facteurs de succès reliés aux motifs se combinent, lors de la f/a, pour créer une dynamique synergique de motifs. Ils peuvent être décrits sous les titres suivants:

##### 4.1. Mettre en question les prémisses de synergies

Les cas à échec, surtout ceux de Romulus-Remus et de Mégair+, nous amènent à conclure que *l'hubris* affecte le comportement des hauts dirigeants avant et après la transaction. À l'opposé, les cas à succès font ressortir qu'une combinaison de motifs sérieux avancés lors des f/a ont au départ plus de chances d'être synergiques et ainsi contribuer au développement d'une plus grande performance d'ensemble. Il vaut donc mieux, avant d'aller plus loin dans une démarche de f/a, de mettre en question les prémisses des motifs avancés par les hauts gestionnaires de part et d'autre. Cette recommandation prend encore plus de sens lorsque nous prenons en considération les études qui s'intéressent aux motifs des f/a, comme celle de Sirower (1997), qui démontre que les motifs associés à la création de synergies sont, dans la majorité des cas, plutôt un leurre et que, dans le meilleur des cas, les synergies réalisées réussissent à peine à égaler les primes payées, ou celles de Hayward et Hambrick (1997) qui concluent, à partir d'une étude sur 106 f/a, que de tels niveaux de primes sont principalement reliés à la cupidité ou à l'outrecuidance de hauts dirigeants. Selon ces auteurs, plus *l'hubris* est présent, plus les pertes sont significatives. Sirower

(1997) montre également qu'il est possible, à partir des primes payées, de prévoir les pertes que les actionnaires subiront.

Les résultats mettent en évidence qu'un des principaux motifs de synergie évoqué est l'effet de taille accrue suite à la f/a. Au même titre que les autres motifs, il est important d'en questionner les prémisses dans un contexte précis. La taille est présentée par les hauts gestionnaires comme facteur déterminant, particulièrement dans les secteurs où la pression sur les coûts est importante. Cependant, les résultats de cette recherche ne font ressortir aucune raison *a priori* qu'après une f/a, la nouvelle entité de plus grande taille soit plus rentable. Les hauts gestionnaires impliqués dans des f/a doivent être conscients que l'atteinte d'une masse critique s'accompagne d'avantages stratégiques, mais qu'ils peuvent être vite neutralisés par des désavantages non anticipés, comme dans le cas de Romulus-Remus, où des départs inattendus, des querelles internes, des employés démotivés, des erreurs de stratégie et autres ont annulé les effets anticipés. Le cas de Mégair+ démontre aussi comment la taille ne constitue pas nécessairement une protection contre les attaques d'un concurrent.

Les motifs de rendements élevés et d'atteinte d'une taille critique peuvent conduire tout à la fois à décevoir la communauté financière et à dériver dans les travers du court-termisme, qui conduisent à des sous-investissements en innovation, à des produits moins concurrentiels sur les plans technologique et commercial et à la perte de milliers de clients qui se détournent des produits insuffisamment attractifs.

Le cas Romulus-Remus montre que les hauts dirigeants, conduits par ces motifs, ont sacrifié des stratégies de long terme d'innovation et de conception de nouveaux modèles pour le rendement à court terme des actionnaires.

#### **4.2. Définir les motifs spécifiques justifiant la transaction**

Connaître les motifs justifiant la transaction sert à différents niveaux: pour la recherche de l'entreprise cible, pour les négociations, pour la vérification diligente, le prix et l'intégration. Les motifs peuvent avoir un impact sur les résultats finaux dès le début du processus.

Dans les quatre cas à succès, il a été constaté, d'ailleurs, que la décision de fusionner ou d'acquérir une autre entreprise était liée à l'atteinte d'objectifs précis et clairement définis au préalable. Avant même la recherche d'une entreprise cible, il faut s'assurer de pouvoir bénéficier des avantages d'un consensus à l'interne au niveau des motifs de la f/a.

Les résultats des cas à succès montrent que les motifs précis doivent être formulés par les décideurs. Durant la période de *courtisage*, il est fondamental de connaître les différents motifs en jeu et comprendre comment ils se combinent et peuvent créer effectivement de la valeur, car les cas à échec font ressortir que des motivations sous-jacentes peuvent contribuer fortement à la création d'une spirale d'antnergies, surtout lorsqu'elles relèvent d'une vision irréaliste, comme dans les cas Mégair+ et Abantel+, ou de faux motifs comme dans le cas de Romulus-Remus. Des cas à succès, il ressort clairement que des motifs précis associés à une vision définie et réaliste peuvent être créateurs de valeur.

#### **4.3. Réaliser les synergies par une combinaison de motifs**

Dans tous les cas à succès, il a été mis en évidence que la réalisation des synergies dépendait d'une combinaison judicieuse de motifs stratégiques issus des deux entreprises. Cette combinaison de motifs doit, dès le début de la démarche, être diffusée et expliquée abondamment et cela, même après l'intégration, afin de sensibiliser le maximum d'acteurs des deux entités. L'étude nous permet de souligner qu'une combinaison de motifs bien définis avant le *courtisage*, tel accéder à des



savoir-faire et des compétences de nouveaux cadres et d'employés, peut faire toute la différence lorsque cette combinaison est largement connue et partagée. Cette combinaison sert alors de base pour mettre l'accent sur les facteurs qui généreront l'accroissement de valeurs. Il n'a pas été possible cependant d'identifier un type de combinaison idéale, ce qui suggère qu'elles sont tributaires de contingences particulières à chaque cas. Cependant, dans les cas à succès, les combinaisons se veulent une adaptation aux nouvelles réalités et opportunités de l'environnement concurrentiel, alors que dans les cas à échec, les combinaisons sont plus souvent reliées aux ambitions professionnelles des hauts gestionnaires.

En effet, Parrat (1999) explique que la révocabilité potentielle qui pèse sur les hauts dirigeants conduit ces derniers à mettre en place des stratégies d'enracinement. Ce faisant, ils complexifient et augmentent la taille de leur entreprise, procèdent à des changements continuels de structure qui renforcent leur position par rapport aux équipes dirigeantes concurrentes. Plus le groupe est ésotérique (regroupement et participations financières nombreuses, comme Romulus-Remus, Mégair+), plus les dirigeants paraissent les plus aptes à faire face aux actionnaires et aux administrateurs. Ceci peut expliquer, pour certains cadres et hauts gestionnaires de Remus, pourquoi malgré toutes ses erreurs, le président de Romulus-Remus ainsi que plusieurs membres de son équipe ont pu se maintenir en place.

#### **4.4. Établir le prix en fonction des motifs stratégiques de f/a**

Avec les informations obtenues lors de la vérification diligente, les décideurs peuvent, en fonction des motifs de la f/a, déterminer un prix plus juste pour la transaction. Si le prix exigé est trop élevé, ils peuvent préférer reculer plutôt que procéder à une f/a qui, dans ces circonstances, a davantage de chances de détruire la valeur effective de l'entreprise que de l'augmenter.



## 5. LES STRATÉGIES D’AFFAIRES

Les synergies anticipées reliées à l’intégration des stratégies d’affaires sont de première importance pour les analystes financiers et les journalistes. À la lumière de l’analyse des cas à succès et des cas à échec, il semble que les hauts gestionnaires anticipent de fortes synergies reliées à l’intégration des stratégies d’affaires. Cette anticipation provient surtout des complémentarités perçues au niveau des produits et des marchés. Les complémentarités géographiques constituent habituellement une source d’économies, car elles permettent aux partenaires d’être présents sur des marchés dont la petitesse les rendrait peu profitables. Les complémentarités de produits sont, elles, associées à une croissance des ventes. Dans certains cas à échec, tout se déroulait comme si la complémentarité allait de soi et assurait le succès de la transaction. Il semble cependant que cette notion n’a pas, auprès des hauts gestionnaires des entreprises performantes, les mêmes vertus. En effet, dans ces cas, les transactions ne sont pas décidées et réalisées surtout sur la base d’une complémentarité apparente constatée entre les produits, les marchés desservis et la base de clientèle.

Dans quatre cas sur huit, les complémentarités avancées au niveau des stratégies d’affaires n’ont pas donné les résultats anticipés. D’où l’importance de mieux analyser ces complémentarités avant toute f/a. À cet effet, rappelons que la fusion de Romulus-Remus s’est réalisée parce que ces deux entreprises promouvaient une complémentarité de gammes de produits et de marchés géographiques.

À partir des résultats, il ressort que les complémentarités de produits et de marchés de départ ne sont pas suffisantes pour assurer la réalisation des synergies anticipées au niveau des stratégies d’affaires. D’autres facteurs se combinent à différentes étapes de la démarche de f/a, dont principalement ceux reliés à l’intégration de ces stratégies d’affaires, et contribuent à créer une dynamique

synergique dont l'impact sur la performance peut être déterminant. Parmi ces facteurs, soulignons les deux suivants:

### **5.1. Une stratégie d'affaires centrée sur une vision d'ensemble claire**

Afin que le choix de fusionner permette de réaliser des synergies de croissance de produits-marchés spécifiques, il faut que les dirigeants soient plutôt centrés sur: acquisition de ressources et maîtrise de compétences permettant de se différencier davantage, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions et aux stratégies des concurrents. Dans les cas à échec, la stratégie se limite dans certains cas plutôt à un choix de "positionnement" produit-marché. Dans ces cas-là, grâce à ces complémentarités de positionnement, l'on anticipe de réaliser des synergies plus limitées de réduction de coûts. Les entreprises des cas à succès, tout en intégrant les possibilités de complémentarités produits-marchés, se concentrent plutôt sur une stratégie produit-marché d'ensemble qui découle d'une vision bien définie pour la nouvelle entité corporative.

Pour que l'harmonisation des stratégies d'affaires soit créatrice de valeurs, elle doit reposer sur une bonne compréhension des ressources critiques différenciatrices. L'intégration des stratégies d'affaires ne peut s'exécuter sans au préalable avoir complété les différentes étapes de la démarche de fusion évoquées auparavant. Dans les cas à succès, les hauts gestionnaires avaient compris la stratégie d'affaires de l'entreprise cible.

### **5.2. Intégrer les stratégies d'affaires dans une démarche cohérente de f/a**

Afin de réaliser les synergies reliées à la combinaison des stratégies d'affaires, il faut les intégrer dans une séquence harmonieuse et cohérente de mise en œuvre de la f/a. À cette fin, la précision et la rigueur dans les objectifs d'ensemble poursuivis sont essentielles. Les entreprises des cas à succès se distinguent aussi de celles des cas à échec par leur capacité à exécuter.

Au moment de l'intégration des stratégies d'affaires, il vaut mieux avoir déterminé à l'avance où se produiront les synergies, sans cela, il est fort probable qu'elle ne s'accompagnera pas de création de valeurs. Cependant, à travers l'analyse de l'intégration des stratégies d'affaires, la présente étude permet de montrer que la réalité des synergies n'est jamais nette. Même dans les cas à succès, les entreprises qui anticipent des synergies à travers le rapprochement de certaines activités ne les atteignent pas toutes. Elles les atteignent là où les compétences d'exécution sont présentes, ailleurs elles ne sont que partielles. Ainsi, pour réaliser l'intégration des stratégies d'affaires, il faut s'assurer d'avoir les ressources compétentes en implantation de f/a.

Les entreprises des cas à échec sont caractérisées non seulement par l'absence de plans stratégiques, mais elles ont accordé trop d'importance à ce que certains de leurs gestionnaires appelaient la "stratégie de haut niveau" et étaient peu intéressées à leur mise en œuvre. Hafsi et Toulouse (1996) soulignent à cet effet que plusieurs fusions échouent au niveau de leur mise en œuvre. Selon eux, cela est dû à l'absence fréquente d'un lien logique entre la formulation stratégique et la mise en œuvre, et au fait que les personnes chargées des aspects pratiques d'une fusion ne participent généralement pas à la formulation de la stratégie.

Il semble également que, contrairement aux entreprises des cas à succès, les entreprises des cas à échec comptaient trop de hauts gestionnaires dans les premiers échelons qui n'allaient pas jusqu'au bout de leurs engagements, d'autant plus que le sens de l'engagement favorise le succès de l'intégration des stratégies d'affaires.

## 6. LES STRUCTURES

Dans les cas à succès, la compatibilité des structures organisationnelles est l'aboutissement d'un processus réfléchi qui résulte de l'harmonisation des deux organigrammes, permettant d'assurer le liant du nouveau groupe. Dans les cas à

échec, les malaises et tensions cloisonnent davantage les structures plutôt que de les adapter. Le changement de statut hiérarchique, la perte de responsabilités, de contrôle et d'avantages sociaux génèrent stress et frustration et, au-delà, favorise la démotivation. Pour intégrer synergiquement les structures, il vaut mieux éviter de procéder à des activités de rationalisation d'effectifs assez expéditives, comme dans les cas Mégair+, Abantel+ et Romulus-Remus. Des problèmes humains se manifestent alors très tôt dans le processus d'intégration. Ces problèmes sont reliés à l'incertitude, à la tension, au stress et à l'anxiété (Mace et Montgomery, 1962; Shirley, 1977; Marks, 1982; Marks et Mirvis, 1985, 1986; Schweiger et al, 1987). Même dans des cas à succès où des rationalisations se sont imposées, les hauts gestionnaires ont prévu et limité la propagation du "syndrome du survivant", ce qui rejoint les conclusions de Mishra et Mishra (1994), à savoir que les impacts observés de rationalisations d'effectifs peuvent être autant positifs et négatifs.

Les résultats de l'étude empirique font ressortir certains facteurs de succès reliés à la structure qui, combinés entre eux à différentes étapes de la démarche de f/a, concourent à créer une dynamique structurelle proprement synergique. Les trois principaux facteurs de succès sont les suivants:

### **6.1. Structurer en fonction des nouveaux défis**

Les dirigeants doivent chercher à intégrer les structures de façon à pouvoir utiliser ce qu'il y a de meilleur dans leur environnement: les individus les plus compétents, les installations les mieux adaptées et les idées les plus prometteuses. Puisque la gestion de l'intégration structurelle lors des f/a a une incidence profonde sur la performance du nouveau groupe, les hauts gestionnaires doivent confier l'intégration des structures à un groupe restreint chargé de travailler en relation avec les Ressources humaines. Celui-ci mettra en place un processus clair et transparent qui respecte les employés, les clients, les actionnaires et leurs aspirations, tout en étant orienté sur les performances à atteindre. L'intégration des structures est gérée

alors en fonction des nouveaux défis auxquels la nouvelle organisation devra faire face. Le favoritisme et la politique sont éclipsés au profit d'un processus bien défini où l'organigramme est développé, le contenu, la description des postes à combler, les compétences requises, les expériences, les capacités managériales et les critères permettent de faire les choix requis. Le processus doit se réaliser avec équité et l'accent est mis sur les activités de sélection.

Les cas à échec montrent de façon particulière que les fusions suscitent presque inévitablement de nouvelles contraintes de fonctionnement dont on ne peut faire l'économie. Quand la compatibilité structurelle ne fait pas l'objet d'une réflexion avant la transaction, les synergies peuvent être grandement affectées.

Le cas de Romulus-Remus montre comment, lorsque l'intégration des structures s'exécute de façon unilatérale, on peut en arriver à faire perdre à l'autre entité sa flexibilité, sa rentabilité et ses capacités innovatrices.

Les résultats montrent que l'intégration des structures semble créer, dès le départ, un nouveau système relationnel qui devient vite quasiment irréversible, affectant rapidement les autres facteurs qui agissent sur la dynamique initiale de la réalisation des synergies.

Les hauts gestionnaires des entreprises performantes, de par leurs actions posées pour gérer l'intégration des structures, semblent comprendre, comme le dit Hafsi (1995), que la structure est davantage dans la tête des personnes que dans des textes de procédures. Ils sont attentifs, durant la phase de préfusion, à anticiper la réinterprétation et la reconstruction des structures à partir d'une compréhension qu'ils ont de la façon dont les personnes vont coopérer. La nouvelle structure favorise la coopération au lieu de la détruire.

Afin de comprendre les structures de l'entreprise cible, les différences majeures de structures peuvent être identifiées lors de conversations dès le *courtisage*

et conduire à les analyser plus en détail, lors de la vérification diligente. Dans les cas où de grandes difficultés sont pressenties, les décideurs, dans les cas à succès, avouent avoir fait marche arrière malgré les avantages financiers perçus, ou intégré les structures de façon encore plus réfléchie.

## **6.2. Structurer en fonction d'un climat de valeur ajoutée**

Les cas à succès nous enseignent que lors d'une f/a, la création de la structure doit chercher à conserver et relier les personnes les plus talentueuses des deux entreprises. La nouvelle structure doit être perçue comme cohérente avec la nouvelle vision définie, les objectifs stratégiques et de gestion du personnel. En ce sens, la structure permet, dès sa création, de soutenir le processus de création de la valeur éventuelle avec la vision unifiée et les motifs définis. La nouvelle structure est synergique lorsqu'elle crée un climat d'action, de flexibilité, de productivité et d'innovation.

Les hauts gestionnaires des cas à succès sont attentifs à créer les conditions de réalisation des potentialités perçues. Durant cette étape, le rôle des hauts dirigeants est d'aplanir les voies aux synergies en créant un cadre où les forces opposées seront réconciliées. Ce cadre repose sur un processus qui permet le rapprochement rapide des personnes.

## **6.3. Processus de structuration clair, rapide et humain**

Pour que la gestion de l'intégration des structures ait un impact sur la réalisation des synergies anticipées, les hauts gestionnaires doivent veiller à ce que les processus de restructuration soient clairs, rapides et humains. Ceci donne rapidement aux employés des assurances quant à la sécurité de leur emploi, ce qui empêche une détérioration de leur niveau de productivité, de leur attitude envers la clientèle et de leur potentiel d'innovation.

Dans cette recherche, Fasido, Réco+ et ABC+ ont opéré sans tarder les changements structurels requis, sans atteinte à la dignité des employés quel que soit leur échelon. L'intégration des structures lors de la f/a ne doit pas affecter la confiance et le respect des employés déjà obtenus avec la vision partagée et la diffusion des motifs. Au contraire, l'intégration des structures doit les renforcer et ce, malgré certaines rationalisations perçues comme désagréables mais néanmoins nécessaires.

Au sujet des rationalisations, cette étude permet de souligner qu'il faut éviter de les effectuer en voulant réaliser plus rapidement les synergies de réduction de coûts sans souci de perte de compétences. Avant de procéder à des coupes de personnel, les dirigeants doivent travailler à comprendre les différents processus, les systèmes de l'autre entité, les besoins immédiats et futurs en compétences. En effet, il semble que les entreprises qui performant sont celles qui procèdent à une planification attentive de leurs rationalisations d'effectifs avant de les mettre à exécution. Ce sont celles qui investissent du temps et des ressources importantes dans l'analyse des tâches, des compétences possédées par le personnel en poste des deux entreprises, des diverses ressources disponibles, des redondances existantes et des sources d'inefficacité. Les entreprises moins performantes procèdent plutôt à des restructurations expéditives qui retardent l'intégration, augmentent les frais de remplacement, de formation de nouveaux employés et de perte de productivité. Dans les cas à succès, l'intégration structurelle n'est pas réalisée sous la contrainte principale de réduction des coûts, mais en vue de réaliser les synergies de croissance.

Selon Napier (1989), les gestionnaires seraient plus enclins à quitter leur entreprise quand la fusion se fait dans un climat de collaboration, car dans un tel climat, leur position devient ambiguë tout au long des quelques mois de transition. Ainsi, les hauts gestionnaires et cadres vivraient mal cette incertitude et préféreraient reprendre le contrôle en quittant pour une situation claire et définie. Notre recherche permet à ce niveau d'apporter des nuances, car ce n'est que dans les cas à échec

qu'un tel constat a pu se faire. Dans les cas à succès, le départ d'employés performants a été minimisé par la clarté avec laquelle l'intégration structurelle fut gérée.

Les départs ont été constatés plutôt dans les cas à échec comme ceux de Romulus-Remus, Abantel+ et Mégair+, où la démarche d'intégration des structures a débouché sur la perte de certaines ressources en conception produit (Romulus-Remus), de chercheurs expérimentés (Romulus-Remus), de force de vente compétente (Mégair+, Abantel+), des compétences de production (Milado, Romulus-Remus).

Pour bénéficier des effets synergiques structurels, les cas à succès nous enseignent qu'il faut s'intéresser tôt à la structure de l'entreprise cible, en l'analysant durant la vérification diligente. Cette étape permet d'être en mesure d'entreprendre rapidement la création de la nouvelle structure. La vitesse d'action, le processus utilisé, le respect des gestionnaires, des employés et des clients, l'alignement de la structure avec la vision, l'environnement, les motifs et la stratégie sont tous des éléments importants qui se combinent pour contribuer à la réalisation des synergies structurelles. Cette recherche montre que cette combinaison, pour être efficace, doit être accompagnée d'un leadership fort chez les dirigeants, d'une culture orientée vers le client et d'une excellente communication avec les employés. Aucun de ces éléments ne saurait être négligé pour créer une dynamique structurelle synergique et un impact positif sur la performance d'ensemble.

## 7. LES FONCTIONS

Un ensemble de facteurs, tous également importants, semble pouvoir apporter un éclairage nouveau sur l'intégration des fonctions en f/a, encore méconnus puisque les recherches se sont surtout concentrées sur le processus d'intégration général (Perry, 1986; Jemison et Sitkin, 1986; Gosselin, 1987; Purser, 1988;



Langlois, 1988; Hafsi, 1989; Gosselin, 1989; Buono et Bowditch, 1989; Haspelagh et Jemison, 1991; Giroux, 1992).

Les résultats des cas à succès démontrent qu'un ensemble de facteurs concourent dans l'intégration des fonctions à créer une dynamique fonctionnelle synergique qui exerce un impact positif sur la performance d'ensemble. Les six principaux facteurs de succès que cette recherche a permis de relever sont les suivants:

### **7.1. Analyser les regroupements de fonctions dès le *courtisage*, sans oublier le personnel**

Il importe d'entrée de jeu de spécifier à quel moment commence l'intégration des fonctions. Les auteurs précités diffèrent quant à ce choix du moment, allant du moment de la confection de la liste des acquisitions réalisables, de la présélection des cibles, du choix de la meilleure cible, du contrôle de la conformité aux règlements, des prises de contact initiales, de la rédaction de la déclaration d'intention, de la transmission de l'assignation, de la fin des négociations financières, de la signature des accords, de l'annonce officielle. Cette recherche fait ressortir qu'une intégration réussie est un processus qui débute dès la période de *précourtisage*, pour se préciser durant la vérification diligente (Fasido, ABC+, Alpha+) et se concrétiser après la signature de l'accord. La gestion de l'intégration commence... dès le début du processus: «*The tendency is to react when encountering problems rather than to preplan integration*» (Datta, 1991, p. 43).

Dans les cas à succès, nous remarquons que l'intégration des fonctions a commencé dès le début du *précourtisage* et s'est préparée de façon cohérente, se joignant aux autres dimensions déjà en processus d'intégration plutôt que comme une nouvelle étape.

*A contrario*, l'intégration des fonctions dans les cas à échec comme Mégair+ et Abantel+ a été lente et coûteuse, ayant commencé après la transaction, réservant de désagréables surprises dans les réactions des employés. Les avantages pécuniaires ne se sont jamais concrétisés, dû à la dissonance entre différentes fonctions. Planifier l'intégration des fonctions dès les premiers contacts donne aux entreprises une longueur d'avance dans la réalisation des synergies de coûts et de croissance. Les cas à échec nous conduisent à penser que lorsque l'intégration des fonctions se fait *a posteriori* et qu'elle vise uniquement la réduction des coûts, il n'y a plus lieu de parler d'harmonisation des fonctions, mais plutôt, souvent, de réorganisation plus ou moins planifiée qui augmente la durée de la transaction, la résistance au changement et le coût de l'intégration, tout en abaissant la performance. Dans les cas de Romulus-Remus et de Mégair+, ce fut encore plus néfaste, car l'entreprise a, durant l'intégration des fonctions, réduit ses effectifs trop rapidement au détriment des objectifs de croissance qui étaient pourtant au cœur de la fusion. Si l'objectif premier de l'intégration post-acquisition est d'utiliser plus efficacement les capacités existantes, nos résultats démontrent que pour que cet objectif soit atteint, l'intégration doit avoir commencé bien avant.

Avant même d'installer une structure d'intégration, il est recommandé, à la lumière des cas à succès, de privilégier un processus d'intégration des fonctions qui prend en considération les ressources humaines des deux entreprises impliquées très tôt dans le processus afin de pouvoir bénéficier de la collaboration de tous. L'intégration des fonctions passe par le rapprochement des personnes à tous les niveaux, ce qui a manqué dans les cas à échec Abantel+, Romulus-Remus et Mégair+, et ce qui a été insuffisant dans le cas Milado. De plus, il faut faire appel aux représentants des deux organisations pour situer la f/a dans l'évolution des fonctions de leur organisation respective. Cette démarche favorise une vision plus globale de la f/a, et permet d'entrevoir avec une certaine efficacité les avenues d'un possible consensus entre les représentants des divers groupes réunis.

Dans les cas à succès, l'intégration des fonctions accélère le développement d'une plus grande adhésion du personnel au nouveau groupe. C'est l'occasion d'atténuer l'anxiété et de réduire des conflits inhérents à la f/a. D'ailleurs, selon Marks et Mirvis (1992), la gestion positive et proactive du stress, de l'incertitude et de l'anxiété vécus par les employés permet de favoriser la réussite d'une f/a sur le plan humain.

## **7.2. Intégrer les fonctions selon vision, motifs, objectifs et nouveaux défis**

L'intégration des fonctions doit être liée au plan d'acquisition qui précise les motifs de la transaction, aux informations obtenues lors de la vérification diligente et à la structure du nouveau groupe.

Dans tous les cas à succès, la gestion de l'intégration des fonctions est centrée sur les défis et opportunités contenus dans la logique sous-jacente de l'opération. Aligner l'intégration des fonctions sur la vision, les motifs et les objectifs ainsi que son centrage sur les nouveaux défis du groupe crée des effets synergiques. À l'opposé, dans les cas à échec (Abantel, Mégair+ et Romulus-Remus), l'intégration est plutôt centrée sur les contraintes imposées par les agendas des hauts dirigeants impliqués.

## **7.3. Constituer une équipe d'intégration performante**

La démarche d'intégration des fonctions la plus courante dans les analyses intra-cas était le recours à une équipe d'intégration assistée de différents comités. La question sur l'intégration qui retient davantage l'attention des spécialistes est à savoir qui devrait prendre les décisions concernant l'intégration. En général, les auteurs qui traitent de la question concluent à la nécessité d'une équipe de dirigeants choisis parmi les deux entreprises. Cette équipe a la responsabilité d'établir des plans généraux d'intégration, de constituer des sous-groupes qui ont la responsabilité de recommander des décisions spécifiques à prendre (Ulrich et al., 1989).

Le recours à différents comités a été popularisé depuis plus de dix ans suite à une approche où l'intégration des fonctions était négociée au sommet et les décisions appliquées par décret. La présente étude permet de constater une énorme différence dans la pratique d'aujourd'hui. En effet, l'intégration du cas Fasido s'appuyait sur une équipe d'intégration spécifique à chacun de ses grands secteurs d'activités. Alpha+ a fait appel à une équipe d'intégration dont toutes les décisions relatives à l'intégration et leur mise en œuvre relevaient du comité exécutif, présidé par le numéro un, relayé par le comité de pilotage, assisté lui-même d'un comité de coordination. De même, certains cas à échec avaient eu recours à de telles équipes d'intégration, ce qui montre que, bien que favorisant le succès de la f/a, elle n'en constitue pas le facteur déterminant.

À la lumière des résultats, il ressort qu'en plus du choix des responsables, le nombre de comités, le nombre de leurs membres et leur sélection, les compétences requises, les mandats accordés, les principes dictés sont des éléments à surveiller de très près lors de l'utilisation d'une équipe d'intégration, afin que cette dernière puisse faciliter la transition, harmoniser les différentes fonctions selon les objectifs poursuivis par l'intégration et contribuer à la performance d'ensemble. Le succès final serait attribuable à la cohérence et l'harmonisation des étapes d'intégration. Les hauts gestionnaires des cas à succès ont, non seulement recours à des équipes, mais surtout les utilisent d'une manière différente et plus précise que le font ceux des cas à échec.

#### **7.4. Impliquer les hauts dirigeants dans les équipes d'intégration**

La présente étude fait ressortir que l'implication des hauts dirigeants dans la mise en œuvre des changements effectués par l'équipe d'intégration est essentielle à la réussite de la f/a. Les cas Romulus-Remus, Mégair+ et Abantel+ font ressortir qu'un dérapage est possible dès le début, en l'absence d'une telle implication des hauts gestionnaires. En effet, il a été remarqué, dans les quatre cas à succès, que les

hauts gestionnaires s'impliquaient en attachant une attention particulière aux clients, employés, cadres et actionnaires durant le processus. Par contre, dans les cas à échec, cet aspect avait été négligé et les clients sous-attentionnés.

### **7.5. Choisir dès le début le chef de l'intégration selon des critères précis**

Les résultats de nos comparaisons font ressortir l'importance de certains facteurs lors du choix du chef de l'intégration, tels que l'expérience, la crédibilité, la connaissance de l'entreprise ainsi que de la cible qu'elle vise. Les chefs de l'intégration des entreprises performantes sont sélectionnés autant pour leurs qualités personnelles que pour leurs compétences techniques. Tous ont, dans le passé, fait preuve d'excellentes compétences interpersonnelles et se sont montrés sensibles aux différences culturelles, de plus, ils possédaient des talents pour stimuler le rendement.

Les résultats de cette étude suggèrent que le chef de l'intégration débute son travail avant même la signature de la transaction et demeure en poste plusieurs mois après la transaction pour participer activement à l'intégration des fonctions et au suivi des comités de transition *ad hoc*. Le cas Romulus-Remus permet d'ailleurs de confirmer que, même si l'intégration des fonctions commence avant la fusion, elle est dépendante du choix du chef de l'intégration, des pouvoirs qui lui sont réellement confiés et de la durée de sa participation après la transaction. Sur ce dernier point, dans le cas de Mégair+, le départ rapide du chef de l'intégration a affecté considérablement la réalisation des synergies, a déstabilisé l'ensemble du processus et n'a pas permis d'entretenir un réseau de saines relations entre les deux entités. Le moment où s'effectue le choix du chef de l'intégration doit être opportun, c'est-à-dire le plus tôt possible si l'on tient au développement du plan d'intégration, et doit être présent le plus longtemps possible après la fusion pour concrétiser la dynamique fonctionnelle synergique.

## 7.6. Composition et mandats des comités

Les entreprises des cas à succès font ressortir que les hauts dirigeants doivent opter pour un nombre limité de comités, déterminés principalement par les principales synergies anticipées au niveau des différentes fonctions. Ces choix doivent intégrer complètement les spécificités majeures des deux entreprises. Le défi du directeur de l'intégration et des différents comités est de réunir de façon optimale les différentes fonctions des deux entreprises tout en n'affectant pas la performance financière et le service au client. Pour employer une métaphore, cela revient à assembler une automobile à partir des pièces de deux automobiles roulant à 100 kilomètres à l'heure sur l'autoroute. Dans les cas à succès, le nombre de comités était inférieur au nombre de projets. Au fur et à mesure de l'avancement des travaux de ces comités, des sous-groupes spécialisés ont été créés. Dans les cas à échec, un trop grand nombre de comités a provoqué au départ un enlisement général. Les hauts gestionnaires des cas à succès ont su déterminer de façon plus restrictive les fonctions (ventes, achats, marketing, ressources humaines, recherche et développement, finance, informatique, production, etc.) qui nécessiteraient un travail en profondeur et une mobilisation plus grande d'équipes mixtes. Les résultats à ce sujet font ressortir qu'à travers ces choix, les hauts dirigeants doivent tenter d'exécuter prioritairement l'intégration des achats, des ventes, des ressources humaines, de la recherche et développement, du marketing, de la finance, de la production et des systèmes d'information, dans un effort de recherche active de synergies autour de plusieurs dimensions.

Dans les cas à succès, un certain nombre de cadres ont été voués à plein temps aux travaux d'intégration, alors qu'en même temps, les lignes opérationnelles rapportaient les données du problème engendré par la pression de la fusion. L'utilisation de ces différents comités spécifiques est recommandée, car elle permet d'agencer les responsabilités entre opérationnels et intégrateurs sans amoindrir la force de frappe opérationnelle. Dans des cas à échec, le fait d'avoir mandaté

rapidement, en sus de leur tâche régulière, des cadres pour coordonner les divers comités d'intégration des fonctions, relève en fait d'un souci d'économie. Cela s'est révélé inopportun, car il a été constaté que les heures consacrées à cette intégration ne peuvent être assumées sans affaiblir la compétitivité courante.

Les cas à succès Fasido, Alpha+ et Réco+ font ressortir que, malgré l'utilisation d'une équipe d'intégration, la mise en œuvre des analyses et de la préparation des décisions doit être effectuée en coordination avec les responsables opérationnels. D'ailleurs, les différents comités de transition retournent pour exercer leurs fonctions sitôt le travail des équipes terminé.

Les résultats des analyses des cas à échec démontrent qu'il est néfaste de mobiliser, au sein de ces comités, du personnel, que ce soit des cadres ou des employés, sans que leur position dans la nouvelle organisation ait été arrêtée. Les cas Romulus-Remus, Mégair+ et Abantel+ en sont des exemples. De plus, les résultats (Milado) amènent à penser qu'il peut être contre-productif de choisir des cadres, dans ces comités, qui savent à l'avance qu'ils quitteront le nouveau groupe dès la fin du processus d'intégration. Les résultats des entreprises performantes font ressortir qu'il faut choisir les différents responsables des comités d'intégration parmi les futurs managers du nouveau groupe. D'ailleurs, dans les cas à succès, ces choix ont été faits avec l'aide des Ressources humaines, d'un consultant externe et du chef de l'intégration, des managers qui tous avaient un intérêt personnel à ce que le mandat de leur comité se réalise. Cet intérêt est garanti, selon eux, par le fait qu'ils veulent bénéficier des résultats du travail accompli par leur comité dans l'exécution de leurs responsabilités quotidiennes, augmentant ainsi leur crédibilité au sein du nouveau groupe.

Dans les cas à succès, le choix des membres de ces comités semble avoir eu de bons effets sur la réalisation des synergies, tandis que le choix fait par cooptation chez Romulus-Remus, Mégair+ et Abantel+ s'est révélé malheureux. À la lumière



des résultats des cas à succès, le savoir-faire des responsables de ces comités est essentiel pour aider ceux-ci à composer avec plusieurs facteurs opérationnels stratégiques qui, autrement, pourraient rendre inefficaces de bonnes idées dans le contexte de l'intégration des fonctions.

Enfin, selon les résultats, le mandat donné aux équipes d'intégration est une dimension de grande importance. Afin de bénéficier d'effets synergiques de l'intégration fonctionnelle, les équipes doivent recevoir des objectifs précis de développement du nouveau groupe. Ces mandats doivent porter sur des plans d'actions de consolidation d'activités et de ressources et de définition de nouveaux processus de gestion pour atteindre les objectifs définis. Par exemple, le comité responsable de l'intégration des achats doit rédiger un plan d'action où apparaîtront les éléments suivants: analyse des politiques d'achat existantes, des processus d'achat et recherche des leviers de réduction des coûts. Cette équipe doit voir à consolider les relations avec les fournisseurs et à homogénéiser les politiques d'achat. Autre exemple, le comité des ventes doit fusionner les réseaux commerciaux en tentant de recruter de nouveaux clients. D'ailleurs, il est à noter que, dans tous les cas à succès, l'intégration des ventes visait surtout à augmenter les ventes par le *cross-selling*, c'est-à-dire la vente des produits ou services d'une entreprise aux clients de l'autre entreprise.

En conclusion sur les fonctions, les résultats des entreprises performantes montrent que l'atteinte des synergies est le fait de combinaison de facteurs de succès spécifiques au niveau des fonctions et de la coordination avec les autres intégrations en cours, et surtout en cohérence avec la vision, les motifs et les confirmations obtenues de la vérification diligente.



## 8. LA CULTURE

Ces dernières années, de plus en plus d'articles de journaux de toutes sortes et de plus en plus de témoignages de hauts gestionnaires identifient l'incompatibilité culturelle comme facteur d'échec en fusion d'entreprises. Ainsi, selon la presse d'affaires, des causes culturelles, comme l'échec de la fusion Romulus-Remus, seraient un obstacle majeur au changement qui ont pour effet de désorienter les dirigeants, d'inquiéter les clients, de diminuer le moral des employés et de défavoriser la capitalisation boursière. Cependant, les résultats de cette recherche amènent à nuancer ces propos, la compatibilité culturelle étant dans l'ensemble un facteur qui se combine à d'autres facteurs pour créer une dynamique synergique.

Au niveau de l'intégration culturelle, les cas à succès procédaient plus souvent à partir du postulat que si la culture est bien gérée, la performance de la nouvelle entreprise sera accrue. Tandis qu'au niveau des cas à échec impliqués dans ces transactions, la présente recherche montre que les hauts gestionnaires sont relativement peu sensibilisés à la dimension culturelle. L'analyse des cas à échec a fait également ressortir que l'écart entre ce qui était anticipé et ce qui avait été réalisable était considérable. L'analyse des cas à succès et à échec fait prendre conscience de la nécessité d'aller au-delà des liens perçus entre l'intégration culturelle et la performance et d'agir avec une approche beaucoup plus approfondie tout au long de la démarche d'intégration culturelle durant la f/a.

Les résultats de cette recherche permettent d'inventorier certains facteurs déterminants de succès d'intégration culturelle. Les quatre principaux facteurs de succès pour la création d'une dynamique culturelle synergique sont les suivants:

### 8.1. Être sensible à l'importance et aux limites d'intégration culturelle en f/a

Selon les résultats de cette recherche, les synergies culturelles réalisées seraient étroitement reliées à la perception qu'ont les hauts gestionnaires de

l'intégration culturelle. Il est fascinant de constater, dans les cas étudiés, à quel point le paradigme culturel des dirigeants influe sur leur façon de voir les choses, de les évaluer et, en définitive, sur leur comportement. Les résultats montrent que la réalisation des synergies culturelles révèle aussi comment elles abordent leur propre intégration culturelle. Dans les cas à échec, la plupart des hauts gestionnaires semblaient plutôt désemparés par cette dimension de gestion, ne sachant pas comment la culture influençait concrètement le fonctionnement de leur propre entreprise et encore moins comment elle influait sur le comportement et les décisions de l'entreprise à intégrer.

Dans les cas à succès, les hauts gestionnaires avaient presque tous une définition assez semblable de la culture, à savoir qu'elle est un ensemble de valeurs, croyances et normes de comportement partagées par tous les membres de l'entreprise. Ceux-ci avaient de ce fait une image suffisamment claire pour comprendre comment la gérer dans leur propre entreprise ou comment elle pourrait être mise en place lors de la fusion. Cette définition et cette perception de la culture mobilisent davantage les énergies et focalisent les dirigeants sur quelques objectifs majeurs autour d'un certain nombre d'actions positives. Il est important de souligner que la culture joue un rôle capital avant même la fusion, en ce qu'elle permet d'agir de façon appropriée et efficacement dès le début du processus de f/a, autant dans son entreprise que dans l'entreprise cible.

Les synergies anticipées au niveau de l'intégration culturelle dépendent de la synergie développée au sein des équipes respectives avant la transaction. Dans les quatre cas à succès, les différents acteurs impliqués dans au moins une des deux entreprises avaient, avant la fusion, participé au façonnage d'une identité collective partagée. Les hauts gestionnaires des entreprises performantes attachent beaucoup d'importance à une culture forte. Pour eux, le concept de synergie à ce niveau signifie une mise en commun des énergies, afin de réaliser ensemble le même grand projet, tout en spécifiant les contributions multiples et différenciées de chacun.

Selon eux, la culture de chacune de ces entreprises contribuait déjà, avant la transaction, à la performance de l'entreprise. À titre d'exemple, avant la f/a, la culture interne dans chacune de ces entreprises à succès (ABC-, Sido, Réco-, Alpha-) encourageait la créativité et le goût du risque. Certaines entreprises des cas à succès (Réco-, Alpha-, Sido, ABC-) ont démontré qu'en puisant dans la culture pour se différencier des principaux concurrents, elles pouvaient bénéficier d'un avantage concurrentiel durable. Par la fusion, ces entreprises voulaient protéger cet avantage concurrentiel et le renforcer.

Dans les cas à échec, certaines entreprises, comme Romulus, Abantel-, avaient une culture forte, mais caractérisée par le renfermement. Il en a résulté un manque de contact avec l'environnement, un narcissisme interne qui a nui à la réalisation des synergies en ne prenant pas en compte les différences culturelles lors de l'intégration.

Les dirigeants en situation de f/a doivent être conscients qu'une culture forte peut aussi agir comme frein lors de l'intégration culturelle. Cela peut se produire quand chacune des entreprises se réfère à des schémas de comportements qui se sont avérés performants dans un contexte passé (Romulus, Abantel-, Mégair-), mais qui ne sont plus appropriés et cohérents avec les motifs de la transaction, l'environnement et la nouvelle stratégie. À la lumière des cas étudiés, il semble qu'une vision juste des hauts gestionnaires favorise l'intégration culturelle, tel que constaté dans trois cas à échec (Romulus, Abantel, Mégair-).

Les résultats montrent que la réussite d'une fusion n'est pas favorisée par la présence de deux partenaires à culture forte. Ainsi, Romulus-Remus et Fasido, aux résultats opposés, démontrent que les problèmes résultant des différences culturelles sont multiples et ne se situent pas toujours où on les anticipe. Car devant une culture forte de part et d'autre et malgré les précautions prises, des guerres de pouvoir

peuvent surgir, compromettant le succès de la nouvelle entité entre autres dans le choix de cadres.

L'analyse permet de souligner que la gestion de l'intégration culturelle est, dans certains cas, facilitée par le pouvoir d'attraction plus fort d'une culture sur l'autre. Ce constat, déjà exprimé par certains chercheurs, n'est valable qu'en autant que l'attractivité culturelle se maintienne tout au long du processus de fusion. La différence importante dans la réalisation des synergies est selon qu'elle impose cette culture forte ou qu'elle l'adopte. Également, la manière de symboliser la culture est importante. Un simple travers d'esprit exprimé par un haut dirigeant de Romulus-Remus, comme l'ont mentionné employés et gestionnaires, peut anéantir bien des possibilités de réalisation de synergies.

## **8.2. Effectuer au audit culturel**

L'atteinte des synergies perçues au niveau de l'intégration culturelle est associée dès le départ à une réflexion profonde sur sa propre culture. Cela, dans les cas à succès, a permis aux hauts gestionnaires impliqués de procéder à une recherche d'entreprises cibles à partir de différents critères sans négliger celui de la concordance culturelle. Les hauts gestionnaires ont alors une meilleure connaissance des valeurs opérantes partagées par la majorité de leurs employés, qui composent la culture et qui interviennent dans les comportements quotidiens. Dès lors, ils peuvent mieux évaluer les possibilités de la concordance culturelle plutôt que de procéder à partir de valeurs déclamées, comme dans plusieurs cas à échec. Cet aspect des résultats de cette recherche rejoint la distinction faite par C. Argyris et D.A. Schön (1978) entre les valeurs opérantes et les valeurs discursives, qui relève plus souvent d'une idéologie partagée uniquement au niveau de la direction générale (cas Romulus-Remus, Abantel+).

Établir un profil général culturel dès la fin de l'étape du *courtisage* contribue aux négociations et à la préparation de la vérification diligente culturelle. La vérification diligente culturelle de l'entreprise cible peut alors mieux être mise en relation avec l'audit culturel de sa propre entreprise. Les résultats montrent que les dimensions importantes d'analyse comparative lors de la vérification diligente culturelle sont les suivantes:

1. L'historique de l'autre entreprise versus la leur;
2. Les sources de pouvoir de l'autre entreprise versus les leurs;
3. Les valeurs clés opérantes de l'autre entreprise versus les leurs;
4. L'attitude de chaque entreprise versus l'attitude des employés;
5. Le style de management de l'autre entreprise versus le leur;
6. Les signes et symboles de l'autre entreprise versus les leurs;
7. Les valeurs déclarées de l'autre entreprise versus les leurs;
8. Les métaphores et les jargons utilisés par les employés de chaque entreprise.

Armés des conclusions de la vérification diligente culturelle, les hauts gestionnaires doivent réussir à convaincre rapidement l'ensemble des employés des deux entreprises de la nécessité des changements. D'abord implicite, l'objectif de changement culturel devient explicite.

Cette étude nous amène à penser que les activités d'intégration ne sont pas prédéterminées seulement par les motifs de la transaction (Gerpott, 1993; Müller-Stewens et Krüger, 1993), mais aussi par une gestion appropriée d'intégration culturelle qui tient compte des différences. Ces résultats d'analyse de l'intégration culturelle rejoignent ceux d'auteurs comme Krystek (1992), Hofstede (1991), qui recommandent un audit des différences culturelles dans ces mêmes situations. Cependant, ils nous amènent à ajouter que cet audit doit se faire d'abord sur les cultures d'entreprises, mais également sur les différences culturelles entre les pays.

### **8.3. Choisir un mode d'intégration culturelle selon les objectifs poursuivis**

Nahavandi et Malekzadeh (1988) distinguent quatre modes d'acculturation, soient l'intégration, l'assimilation, la séparation et la déculturation. Cette recherche

ne permet pas d'identifier un mode dominant d'acculturation qui conduit à la réalisation des synergies, car, tout comme pour Sales et Mirvis (1985), des éléments ont été trouvés justifiant différents modes. Les résultats permettent de relever deux modes: intégration ou assimilation.

Comme exemple d'intégration: les cas Fasido, Réco+, Alpha+ et ABC+ montrent une approche qui a valorisé l'apport des cultures spécifiques à chaque entreprise. Comme exemples d'assimilation, ceux de Mégair+ et Romulus-Remus montrent bien le processus de domination culturelle à l'œuvre.

Les cas à succès font ressortir que les hauts gestionnaires préfèrent des règles et procédures favorables à l'intégration culturelle. *A contrario*, le cas Romulus-Remus illustre bien l'exemple d'entreprises dont ces règles et procédures ont ralenti l'intégration; elles étaient, suite à la fusion, devenues davantage synonymes de lourdeur et de rigidité. Pour être synergiques, ces règles et procédures doivent prendre en compte le fait que les employés sont également des catalyseurs essentiels pour la création des synergies dans la mise en œuvre de la fusion.

Les principaux sujets de règles et procédures d'intégration qui ressortent de l'analyse des résultats sont les suivants:

*L'intégration structurelle.* Le choix de la structure organisationnelle renforce la culture et les opérations. Combinée aux autres processus, cette intégration renforce l'intégration culturelle et permet la réalisation de certaines synergies. Les cas à échec illustrent bien, d'ailleurs, que sans modèles culturels forts, le résultat de l'intégration peut donner une structure à la fois lourde et inadaptée où trop de gens occupent des postes qui ne leur conviennent pas.

*La formation.* Une formation fondée doit être dispensée, en vue de renforcer les nouvelles façons d'opérer. Pour ne citer qu'un exemple, relevons celle offerte chez Réco+, une formation axée autour des trois piliers jugés les plus importants:

employés, clients et actionnaires. Comme pour les autres cas à succès, ces formations pratiques renforcent la culture et contribuent à la réalisation des synergies culturelles et opérationnelles. Dispensée aussi aux hauts gestionnaires et cadres, la formation contribue aussi à l'augmentation des synergies managériales.

*Gestion des ressources humaines.* Harmoniser les politiques de gestion des ressources humaines a un effet synergique, car ces nouvelles politiques contribuent au renforcement de la culture et à la réalisation des synergies culturelles. Le recrutement, la sélection, l'évaluation doivent être structurés en fonction de la stratégie poursuivie, de la culture et des compétences requises. Ces postes de responsabilité doivent être accordés à des personnes qui symbolisent le mieux la nouvelle culture de l'organisation. Chez Fasido, les personnes choisies pensaient, agissaient et communiquaient en fonction des nouveaux objectifs de l'entreprise. À l'opposé, chez Romulus-Remus, les politiques de ressources humaines, telles la sélection professionnelle et l'attribution des postes, ont provoqué des effets antinergiques sur la production, la créativité et les ventes.

*Le contrôle de gestion.* Dans les cas à succès, les mesures de contrôle retenues sont en lien direct avec les motifs de la transaction, la stratégie poursuivie et la culture du nouveau groupe. Un lien doit exister entre les mesures de contrôle adoptées et l'atteinte des synergies culturelles. En observant les indicateurs retenus pour le contrôle de gestion des entreprises des cas à échec, il est possible d'observer un grand écart entre ceux-ci et les valeurs affichées sur les murs.

*Récompenses financières et reconnaissance des mérites.* L'étude montre que la récompense financière et la reconnaissance des mérites se sont révélées des facteurs importants pour réaliser les objectifs visés. Les entreprises des cas à succès associent les récompenses à la valeur générée.

*Événements et cérémonies.* Organiser des événements et des cérémonies qui récompensent ou soulignent les efforts de ceux qui atteignent leurs objectifs ou participent de façon exemplaire aux changements favorise les synergies culturelles. Reconnaître publiquement les personnes qui symbolisent la nouvelle culture ou celles qui font l'effort de l'adopter est un processus qui contribue à la réalisation des synergies, tout comme celui de faire travailler très rapidement des gestionnaires de la nouvelle organisation dans un environnement physique qui renforce les nouvelles façons de faire. Dans les cas à succès, on va même jusqu'à créer un environnement virtuel pour rendre les échanges plus fructueux et la communication plus directe. Cependant, les cas à échec nous démontrent que de telles cérémonies peuvent déboucher sur des résultats négatifs lorsqu'elles ne renforcent pas les nouvelles manières de faire ou lorsqu'elles ne visent que l'acculturation d'un groupe en particulier.

*La communication.* La communication influence également la réalisation des synergies culturelles. Les communications reliées à l'intégration culturelle des cas à succès renforcent plutôt les nouvelles façons de faire. Dans ces cas, la politique de communication est axée sur les valeurs, et définit la singularité du nouveau groupe. La communication est alors un puissant moyen pour uniformiser et rassembler.

Une communication transparente à partir de multiples canaux, orientée en fonction des différents groupes, permet un feedback, sensibilise à l'innovation, diminue les inquiétudes, renforce les nouvelles façons d'opérer, invite à l'action et contribue à la réalisation de synergies culturelles. La réalisation des synergies culturelles dépend de valeurs communes, d'une certaine manière de travailler et d'une certaine attitude rendant la direction et les équipes efficaces. L'on observe alors le partage de valeurs telles la clarté, l'intégrité, l'honnêteté, le respect, la valeur du service, la qualité, la croissance personnelle et le leadership.



Enfin, les résultats montrent que les hauts gestionnaires sont conscients que la culture est une réalité organisationnelle, à la fois comme contrainte et comme ressource. Pour eux, il faut aborder l'intégration culturelle comme un processus à gérer proactivement, en adéquation avec l'environnement et la stratégie, plutôt que de croire que les cultures vont, avec le temps, s'intégrer elles-mêmes, ou encore qu'on ne pourrait les changer.

Différents éléments contribuant au succès d'intégration culturelle d'une f/a ont été identifiés dans cette section, mais aucun d'eux ne peut à lui seul assurer ce succès. Celui-ci réside dans leur harmonisation. Les hauts gestionnaires des cas à succès, en voulant que la fusion soit réussie pour les clients, les gestionnaires, les employés et les actionnaires, orchestrent mieux l'ensemble de ces facteurs et processus que le font ceux des cas à échec, qui ne focalisent que sur un ou quelques-uns de ces facteurs pour tenter d'en retirer des synergies émergentes.

#### **8.4. Symbolisation de la nouvelle culture**

Les résultats montrent que, lors des f/a, l'attitude et le comportement symbolique des hauts gestionnaires sont déterminants pour la réussite de synergies culturelles. Particulièrement, les messages qu'ils véhiculent par leurs comportements et leurs décisions imprègnent plus profondément les consciences que leur discours (cas Romulus-Remus, Abantel+). En prêchant par l'exemple et en modifiant leurs propres comportements en vue de faciliter l'intégration culturelle, ils accélèrent la transformation des attitudes et des valeurs chez tous et bénéficient de la puissance de l'engagement de leurs employés.

Les entreprises performantes montrent qu'il faut chercher à faire évoluer le comportement des cadres par l'acquisition et le développement de nouvelles compétences qui influent directement ou indirectement une évolution du comportement de l'ensemble des salariés. Cette évolution vers un changement

concret et visible semble favoriser l'harmonisation culturelle. Les cas à échec démontrent à ce sujet qu'il est difficile aux employés d'être réceptifs au changement culturel quand le nouveau groupe est dirigé par des cadres supérieurs et moyens dont les comportements ne correspondent pas aux valeurs annoncées.

En conclusion, l'intégration culturelle ne peut être comprise et expliquée que dans ses interrelations avec les autres intégrations et les autres dynamiques en voie de réalisation lors d'une f/a. Ces dynamiques interagissent continuellement entre elles tout au long de la démarche de f/a. Selon les résultats de cette recherche, l'intégration culturelle doit être abordée de façon structurée et l'atteinte de synergies culturelles anticipées doit miser sur la cohérence des facteurs afférents. Ces facteurs, en se combinant, développent une dynamique culturelle synergique qui contribue à la performance d'ensemble.

## 9. LE CONTRÔLE

Manager seulement pour le profit revient à jouer au tennis en regardant le tableau des résultats plutôt que la balle. (Yvan Lendl)

L'intégration des mesures de contrôle lors des fusions est un aspect peu traité dans la documentation scientifique. Des auteurs comme Marks et Mirvis (1992) soulignent qu'un système de contrôle est bénéfique s'il permet de suivre le déroulement de la transaction en fonction des plans établis, d'identifier les zones à risque et d'effectuer certains ajustements de parcours. Toutes les entreprises des cas à succès avaient de telles mesures de contrôle. Cependant, nous nous intéressons ici plus particulièrement à l'intégration des contrôles internes durant le processus de f/a.

Dans les cas à succès, nous avons constaté que le contrôle de gestion plus souvent relevait des responsables de la stratégie, où l'intégration des mesures de contrôle reflétait les priorités stratégiques des hauts gestionnaires, tandis que dans les cas à échec, il était sous la responsabilité des finances.

À la suite des entrevues dans les diverses entreprises visitées, il a été possible de dresser un constat d'ensemble de l'intégration des contrôles et de la réalisation des synergies à ce niveau. D'abord, l'analyse a révélé, dans trois cas à succès sur quatre, que des synergies avaient été anticipées grâce à cette intégration, alors que dans trois cas à échec sur quatre, l'inverse fut constaté. L'autre cas à succès, ABC+, et celui à échec de Romulus-Remus, sont instructifs au niveau des mesures de contrôle. Dans le cas à succès ABC+, des synergies non anticipées ont émergé grâce à l'adoption de mesures de contrôle de performance de FGH. À l'opposé, dans le cas à échec de Romulus-Remus, des synergies avaient été anticipées dans les frais d'achats, de stockage, de transport et du partage de pièces communes. Cependant, l'imposition des mesures de contrôle excessives ont anéanti les effets synergiques de leur intégration des contrôles.

Les résultats de divers cas illustrent bien que la gestion des différentes mesures de contrôle peut rapidement créer des effets antinergiques.

Il ressort des résultats de notre recherche qu'une dynamique d'intégration harmonieuse de contrôle peut produire des synergies, dépendamment de la combinaison de certains facteurs de succès lors de la démarche de f/a. Ces trois principaux facteurs de succès sont les suivants:

## **9.1. Effectuer un audit de ses mesures de contrôle**

### ***9.1.1. Commencer par un autodiagnostic de ses propres mesures de contrôle***

La connaissance de la logique des mesures de contrôle utilisées dans son entreprise avant la f/a par les gestionnaires facilite l'intégration des mesures de contrôle lors de la f/a. L'intégration des mesures de contrôle chez les entreprises performantes démontrent que les hauts gestionnaires doivent comprendre qu'un système de mesures de contrôle trop axé sur la performance financière à court terme peut amener une entreprise à réduire les budgets futurs à l'innovation, à la formation

des employés, au développement d'une nouvelle clientèle, à l'amélioration des processus et du système d'information et autres de la nouvelle entité. Des résultats fournis à partir de telles mesures de contrôle, bien qu'utiles pour des fins opérationnelles, peuvent s'avérer illusoires au niveau stratégique.

### ***9.1.2. Effectuer une vérification diligente des contrôles***

La vérification diligente permet de connaître ce que l'autre entreprise considère important comme mesure. Une connaissance approfondie du système de contrôle de l'autre entité permet d'identifier lesquels il convient de conserver ou de modifier et ceux qui doivent être ajoutés ou éliminés. Les objectifs et les mesures qui apparaissent dans le système de contrôle du nouveau groupe peuvent alors constituer un ensemble d'indicateurs à effet synergique.

Pour les hauts gestionnaires des cas à succès, la gestion des contrôles de la performance est primordiale et l'intégration doit être planifiée dès la préfusion. Les mesures de contrôle fournissent beaucoup d'informations qui servent alors de balises pour l'évaluation d'entreprises cibles. Cette compréhension permet de mieux collaborer et communiquer pour accélérer et orienter la prise de décisions, analyser et anticiper les cycles de vente, les performances de la chaîne logistique et des produits, le comportement des clients et autres facteurs de "tableau de bord". Une telle intégration des contrôles et des indicateurs de performance contribue à créer un langage commun entre les membres du nouveau groupe.

En principe, les entreprises fusionnent pour créer de la richesse et les mesures de contrôle et indicateurs de performance doivent le refléter. Il faut que les dirigeants soient en mesure de se rendre compte rapidement si une compétence fondamentale est en voie d'amélioration ou le contraire, après la fusion.

## 9.2. Harmoniser les contrôles rapidement en fonction de la stratégie

Les cas à succès montrent que l'harmonisation des mesures de contrôle doit permettre d'établir de quelle manière le nouveau groupe fusionné, en tant qu'entité, apporte une valeur ajoutée de f/a.

Dans les cas à échec, l'intégration des contrôles et des indicateurs de performance n'ont pu associer efficacement l'ensemble des collaborateurs vers une politique de résultats ou les mobiliser en vue de l'implantation de nouvelles mesures de contrôle. Ces cas montrent que des indicateurs inadéquats peuvent faire décentrer le comportement des différents acteurs et dériver vers une stratégie différente de celle formulée à l'origine.

## 9.3. Planifier l'intégration et la diffusion des contrôles

Les résultats montrent que l'intégration des mesures de contrôle exige des changements transformatifs qui vont bien au-delà de la simple addition des mesures de contrôle ou de l'imposition des mesures de contrôle de l'un à l'autre. Le comité de transition en charge de la préparation de l'intégration des mesures de contrôle bénéficie d'une longueur d'avance en débutant tôt son travail dans un climat propice à l'apprentissage et aux transferts d'information.

L'importance accordée, dès le début de la transaction, à la gestion de l'intégration des contrôles et des indicateurs de performance, permet d'être mieux armé pour gérer les performances du nouveau groupe. L'harmonisation des contrôles et des indicateurs de performance exige un effort de clarification qui commence dès le *courtisage*, qui se poursuit tout au long de la vérification diligente et du processus de l'intégration.

Réco+, Fasido et Alpha+ ont défini des processus de diffusion d'objectifs, de mesures de contrôle et de performance. Les employés et les cadres adhéraient

pleinement au système. Ils pouvaient voir en quoi ils contribuaient à la réalisation des objectifs. Ils se sentaient ainsi plus valorisés et unis.

Cette intégration des contrôles, au fur et à mesure de l'intégration, doit être arrimée aux motifs de la transaction, à la stratégie du nouveau groupe et à l'intégration culturelle des deux entités. Cet alignement semble aussi être essentiel pour créer une dynamique synergique de contrôle.

## 10. LA PERFORMANCE

Au moment de l'annonce d'une fusion, les performances sont généralement anticipées à partir de la mesure traditionnelle des performances fondées sur des éléments comptables. À partir des rapports financiers considérés comme fiables et cohérents, des performances financières futures pour les actionnaires sont annoncées.

Les résultats de cette étude montrent que ces objectifs de performance financière ainsi que les mesures associées à cette performance unidimensionnelle ne sont pas suffisants pour créer des effets synergiques tout au long du processus de f/a.

À ce sujet, les résultats montrent que la dynamique synergique de performance se développe à partir d'une combinaison de facteurs de succès. Les principaux sont:

### 10.1. Être sensibilisé et s'interroger sur la performance

Dès le début de la démarche de f/a, il faut s'assurer que les hauts gestionnaires qui participent au *courtisage* soient sensibilisés au fait que la performance financière est conditionnée par les relations que la compagnie entretient avec ses actionnaires, ses clients et ses salariés (employés et gestionnaires). Il faut s'interroger sur ce qu'on doit maîtriser pour atteindre les résultats escomptés et anticiper les différents problèmes reliés à la f/a.

## **10.2. Associer l'ensemble des acteurs tout au long de la f/a**

La performance des cas à succès montre qu'elle doit être définie en prenant en compte la contribution de l'ensemble des acteurs aux objectifs principaux et secondaires de la f/a. Afin d'exercer un impact synergique, la performance de chaque groupe d'acteurs, actionnaires, clients, employés et gestionnaires doit être visée constamment tout au long de la démarche de f/a de façon individuelle et globale.

## **10.3. Intégrer à partir des mesures de performance ciblées**

Les résultats de cette étude montrent que puisque les entreprises à succès estiment aussi vitales à long terme la satisfaction des clients, celle des employés et des gestionnaires ainsi que leur attachement, elles développent, pour être plus performantes, des mesures pour évaluer leur performance sur ces points précis. L'utilisation de ces mesures et leurs suivis contribuent à améliorer leurs prises de décisions et à poser des actions plus précises en temps opportun tout au long du processus de f/a. Il faut savoir comment l'intégration se déroule, comment elle est acceptée, comment les collaborateurs et les clients vivent les changements au quotidien.

La dynamique de la gestion des performances créée par la prise en compte des différents acteurs, jointe aux autres dynamiques et à une orientation développement très marquée permet d'agir sur la qualité de l'encadrement, sur la capacité à établir des relations saines et constructives avec tous les acteurs, à dynamiser les équipes et à s'assurer d'une valorisation optimale des capacités et des énergies tout au long de la f/a.

En s'inscrivant dans une démarche dynamique de croissance, mais aussi de dialogue avec les différents acteurs, la gestion de performance peut conduire à des effets remarquables: l'harmonisation se réalise plus rapidement avec moins de problèmes et les performances s'améliorent. Les cas à succès montrent que la

performance envisagée de façon multidimensionnelle permet de canaliser les énergies des différents acteurs vers la réduction des écarts entre les synergies anticipées et les synergies réalisées.

#### **10.4. Adapter une gestion proactive des performances tout au long de la f/a**

En plus du suivi du progrès de la transaction, que ce soit au niveau des opérations ou du suivi des synergies ou autres, une gestion des performances multidimensionnelle doit permettre d'identifier les problèmes à l'avance, de cibler les communications, d'effectuer des ajustements au moment opportun, d'envoyer des messages clairs au sujet de la culture de la nouvelle entité. De plus, cette gestion des performances doit permettre de protéger l'atteinte d'objectifs précieux tout au long de la f/a, comme ceux de la collaboration, de l'engagement des salariés et du partage des savoirs intangibles.

La gestion de la performance tout au long de la f/a doit permettre, selon les résultats de cette étude, de pouvoir agir pour le dialogue et des actions concrètes de progrès avant que les statistiques parlent, car à ce moment, il est souvent trop tard.

### **11. DIMENSIONS DE CONTENU ET MOTRICES DE SYNERGIE**

L'analyse précédente des résultats sur les dimensions de contenus a permis de préciser les facteurs de succès propres à chacune des dimensions de synergie en f/a. Mais en plus, elle a permis de mettre en évidence des aspects sous-jacents à ces dernières. Ces aspects n'étaient pas ni inclus, ni prévus dans le cadre de référence théorique de départ. Cette section a pour objectif de les mettre en évidence. Ils constitueraient par analogie trois métadimensions qui sont à la fois communes et motrices des dix dimensions de contenus. Nous les décrivons brièvement.



### 11.1. Le leadership

Les résultats montrent comment, tout au long du processus, la présence d'un leadership est déterminante du succès d'une f/a. Ces personnes font preuve de leadership synergique, à savoir la capacité de structurer et de dynamiser une équipe dont l'efficacité d'ensemble dépasse de loin la somme du potentiel individuel des membres. Les leaders à succès en f/a semblent comprendre que cet ensemble dynamiseur est tributaire d'un contexte relationnel particulier entre les leaders et l'équipe. Ainsi, le leadership est perçu, de part et d'autre, comme une relation de mise en œuvre des plus emballantes et crédibles pour l'atteinte de synergies.

Les principales caractéristiques associées à ce leadership synergique seraient les suivantes.

*Un leadership visionnaire.* La nécessité de susciter l'inspiration s'est confirmée tout au long de la démarche de fusion dans les cas à succès. Cela rejoint certaines conclusions de Bennis et Nanus (1985) pour qui les leaders sont capables d'instaurer la confiance et de vaincre la résistance au changement en articulant des visions positives et ambitieuses.

Les effets synergiques d'une telle direction semblent provenir d'une certaine manière de donner un sens et une logique à la f/a, et de proposer une démarche de fusion fondée sur une vision issue d'une profonde connaissance de la réalité concurrentielle et des ressources humaines, et une capacité à combiner les dimensions inhérentes à la synergie.

Les synergies directionnelles se réalisent lorsqu'elles prennent en considération les facteurs humains tout au long de la démarche. Dans l'ensemble des cas à succès, il a été constaté, dès la période du *courtisage*, que la présence de leaders convaincus que l'engagement, la confiance et l'inspiration font la force du nouveau groupe contribue à la réalisation des synergies anticipées.

*Un leadership basé sur la confiance.* La nécessité de développer la confiance repose sur une conviction profonde des leaders. Les cas à échec ont fourni des exemples de fusions où la perte de confiance a eu un grand impact sur le moral et la productivité des employés. Des auteurs comme Krug et Nigh (2001); Cartwright et Cooper (1996); Schweiger, Ivancevich et Power (1987) soulignent que la confiance est un facteur essentiel au succès des fusions.

*Un leadership prônant la communication.* La mobilisation s'établit tout au long de la démarche, principalement par la communication sur les décisions toujours motivées, ce qui est rarement fait dans les cas à échec. La communication à tous les niveaux contribue à minimiser les résistances au changement, ce qui réduit le “*merger syndrome*”.

*Un leadership ouvert à la formation.* La dynamisation est facilitée par les initiatives de formation et d'adaptation.

*Un leadership transformateur.* La réalisation de synergies anticipées entre deux entreprises, souvent ex-concurrentes, se fonde sur la construction de la nouvelle entité poste par poste, employé par employé, en suscitant une dynamique de mobilisation. Elle commence avec un petit nombre de hauts dirigeants lors de la création du projet commun, pour finalement toucher l'ensemble des employés.

Les effets synergiques qui résultent d'un tel leadership se manifestent dans les cas à succès à travers toutes les phases de la fusion et contribuent à augmenter les effets synergiques. Le leadership synergique articule l'orientation à suivre pour permettre d'évoluer le plus efficacement possible d'une phase à l'autre, de mobiliser les employés grâce à l'ouverture à autrui, à la compréhension et à la capacité de rechercher ce qu'il y a de mieux chez les employés nouvellement intégrés. Ce leadership doit, tout au long de la fusion, dynamiser le processus, stimuler la cohésion, mais avant tout élargir le regard et le transformer en vision.

## **11.2. La communication**

La communication est la seconde dimension motrice qui conditionne chacune des dynamiques développées lors de la f/a. Bastien (1987) et Marks (1982) confirment que la communication donne le ton à la fusion. En informant continuellement les employés sur les tenants et aboutissants, selon Greenberg (1987), ils comprennent mieux les processus et sont plus réceptifs aux différents changements occasionnés par l'intégration.

Les effets synergiques de la communication sont plus grands quand on communique de façon intensive, par divers moyens visant à transmettre une information honnête, précise, constante, et en abordant les préoccupations des employés. Le principal effet de la communication répertorié dans la documentation scientifique est la diminution de l'impact négatif de la fusion sur les employés. Des auteurs comme Boland (1970), Sinetar (1981), Marks et Mirvis (1985), (1986), Perry (1986), Bastien (1987), Lustig (1987), Buono et Bowditch (1989), Kelly (1989), Triesten (1989), Joslin (1990), Gall (1991), Schweiger et Denisi ((1991), Gosselin et Archambault (2001) soulignent tour à tour ce rôle, tous s'accordent sur la nécessité de communiquer et d'instaurer une culture de transparence à tous les niveaux de la nouvelle entité.

La présente étude permet de mettre en évidence comment la communication intensifie les effets dynamiques de différentes synergies lorsqu'elle prend chacune en compte et vise autant les employés, les clients, les gestionnaires que les actionnaires. Les figures 34 et 35 apparaissant à l'annexe B montrent quelques-uns des impacts de la communication sur les employés, les dirigeants et l'entreprise lors d'une fusion.

## **11.3. Le partage des savoirs intangibles**

Une troisième dimension qui dynamise le processus est le partage des savoirs. La réalisation des synergies dépend du savoir-faire, de la créativité et de la

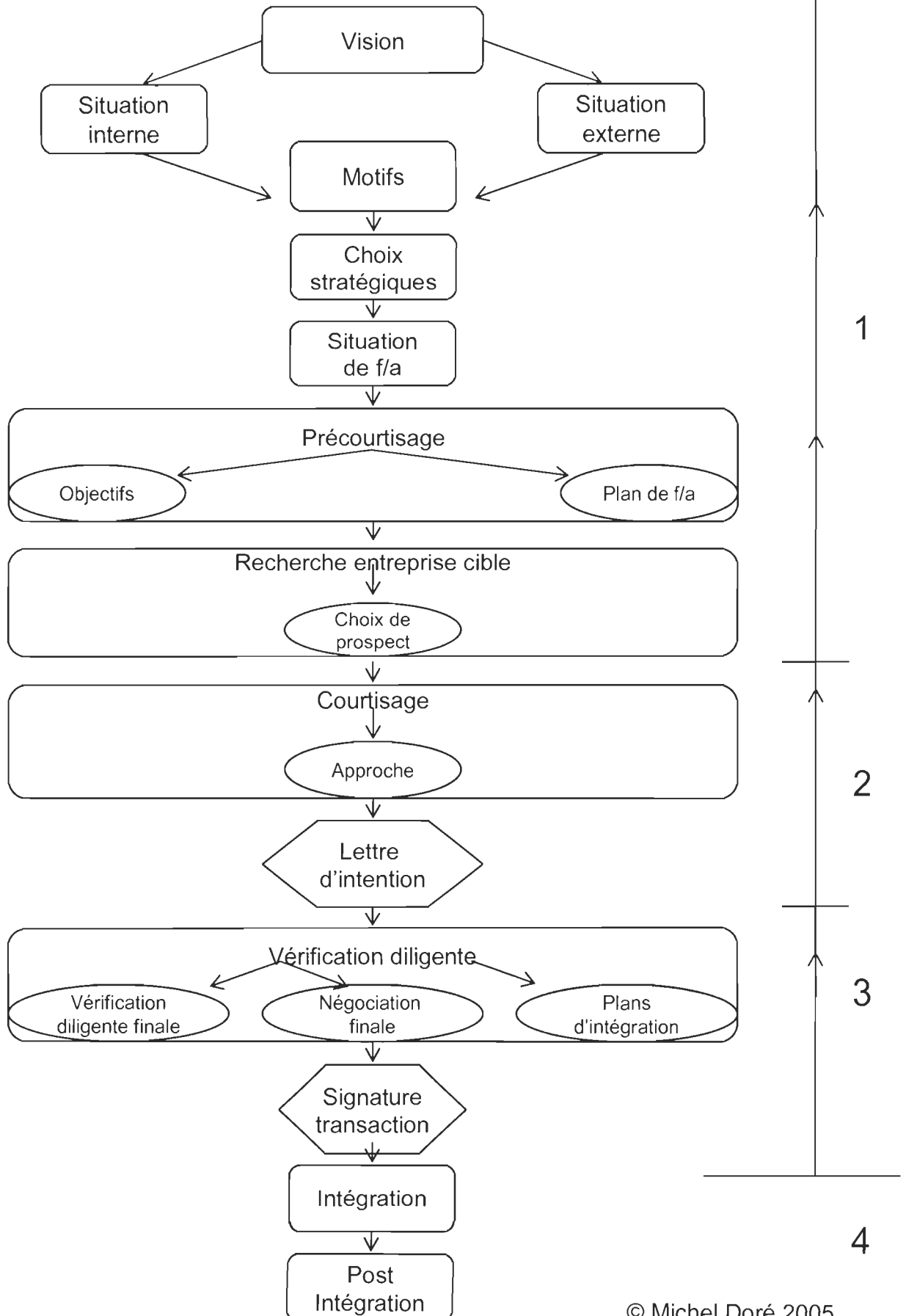
capacité d'apprentissage et de partage déployés dans les équipes lors de l'intégration. En effet, les synergies anticipées ne peuvent se réaliser sans les effets synergiques d'un partage à chaque étape. Haspelagh et Jemison (1991) soulignent que l'enjeu fondamental d'intégration est le transfert des aptitudes stratégiques tels le partage des ressources opérationnelles et le transfert des habiletés de gestion. Ils ajoutent que la préoccupation majeure des gestionnaires doit être de créer un climat favorable à ce transfert. Il semble, dans les cas à succès, que les hauts gestionnaires ont su orchestrer, tout au long de la démarche de f/a, un climat favorable au partage des savoirs intangibles et des apprentissages. Notre étude permet à ce sujet d'avancer que l'aptitude des "mariés", non seulement à mieux communiquer entre eux, mais à apprendre, à échanger des informations, à travailler ensemble, à coopérer, à échanger, contribue à augmenter les effets synergiques et à créer de la valeur ajoutée à la f/a. Les effets synergiques du partage des savoirs intangibles dépendent encore ici de sa synchronisation avec les autres dimensions de synergie. Prendre en compte tardivement la nécessité d'orchestrer un climat favorable au partage des savoirs, à l'aptitude à apprendre et à s'adapter peut nuire énormément à la réalisation des synergies anticipées. Les cas à succès montrent qu'il faut s'assurer de créer des conditions qui font que des collaborateurs qualifiés et motivés soient disposés à apprendre et à partager leur savoir avec le nouveau groupe.

### **1.1. Synthèse de transfert: tableau de bord**

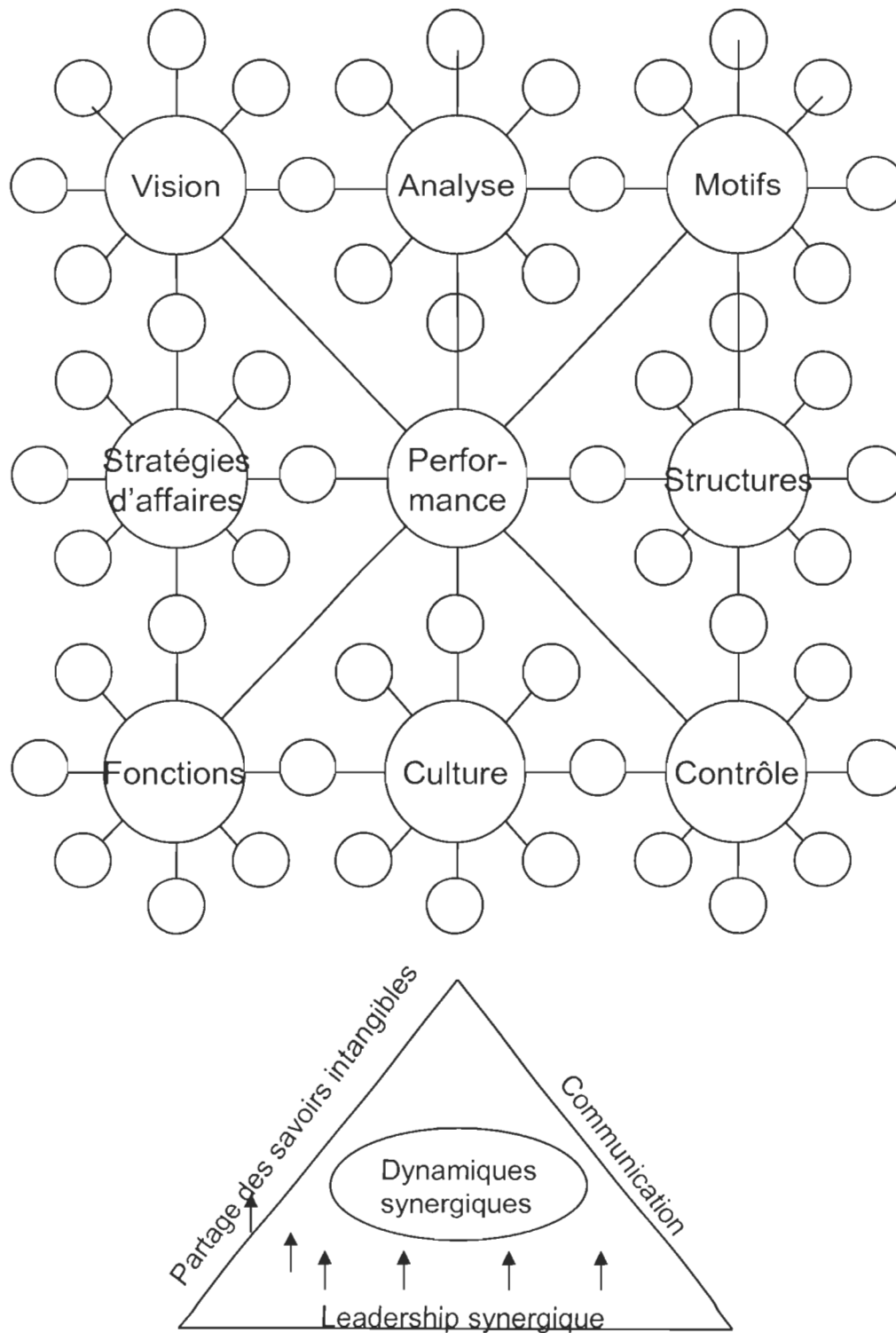
Dans le but de synthétiser les recommandations, le tableau de bord suivant a été développé à partir des différentes étapes suivantes d'une f/a:

1. *Précourtisage*
2. *Courtisage*
3. *Vérification diligente*
4. *Intégration*

# Démarche globale de f/a



**Le défi synergique  
à chaque étape de la f/a**



# I- Pré-courtisage

## Pré-courtisage

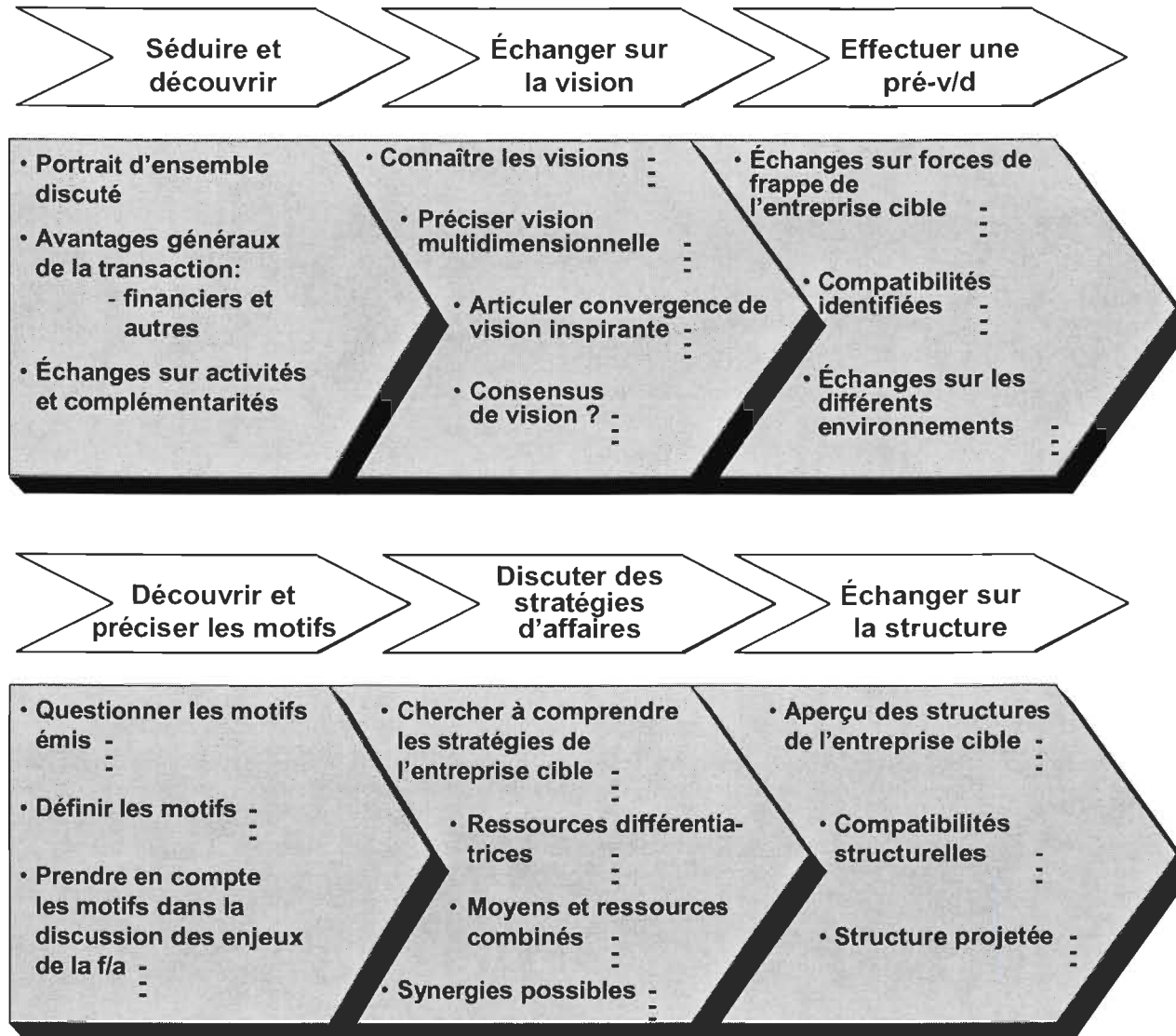
- Obtenir consensus de vision
- Diffuser vision
- Effectuer un autodiagnostic:
 

|                      |   |                       |   |              |   |
|----------------------|---|-----------------------|---|--------------|---|
| • gestion            | — | • légal               | — | • ressources | — |
| • finances           | — | • produits            | — | • marchés    | — |
| • force de frappe    | — | • mesures de contrôle | — | • culture    | — |
| • actifs intangibles | — |                       |   |              |   |
- Synergies développées au sein des équipes ? communication — partage des savoirs intangibles —
- Adéquation structure—stratégie—environnement
- Décision de f/a ?
 

|          |   |
|----------|---|
| • motifs | — |
|----------|---|
- Développer plan d'acquisition:
 

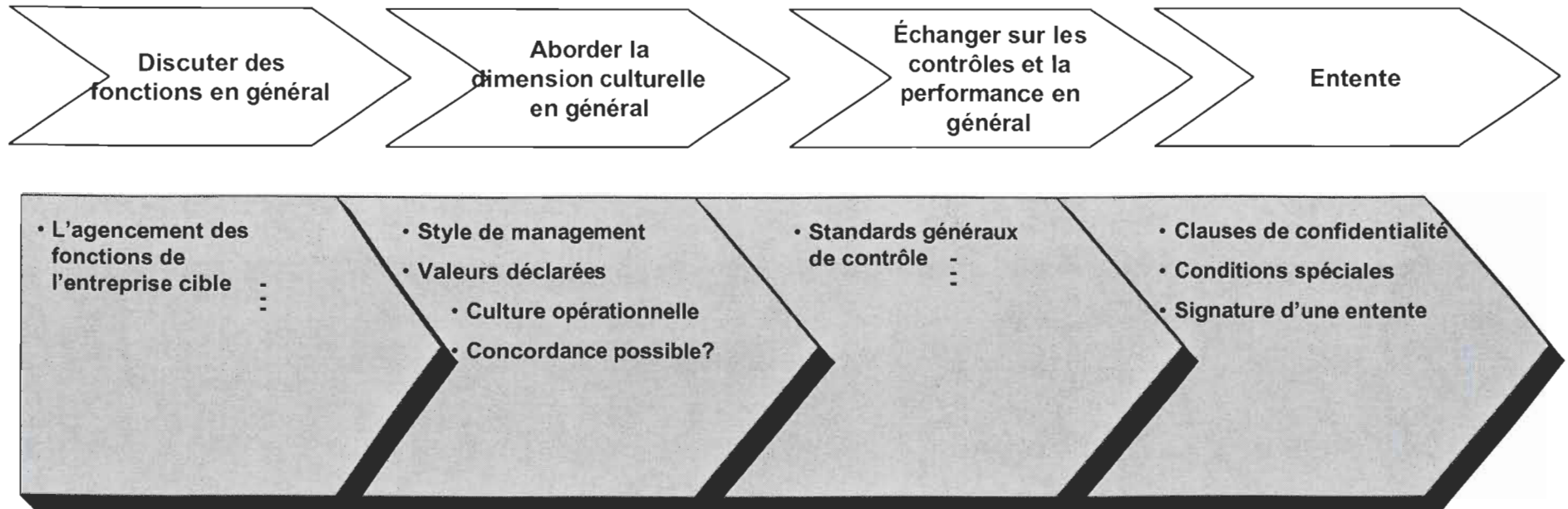
|                                |                         |
|--------------------------------|-------------------------|
| Mode de financement possible ? | Entreprises pré-ciblées |
| Synergies recherchées ?        | Secteurs d'activité     |
| Performance anticipée ?        | Taille                  |
| Stratégie de courtisage ?      | Produits                |
|                                | Marché                  |
|                                | Réputation              |
|                                | Stratégie d'ensemble    |
|                                | Concordance possible    |

# II- Courtisage



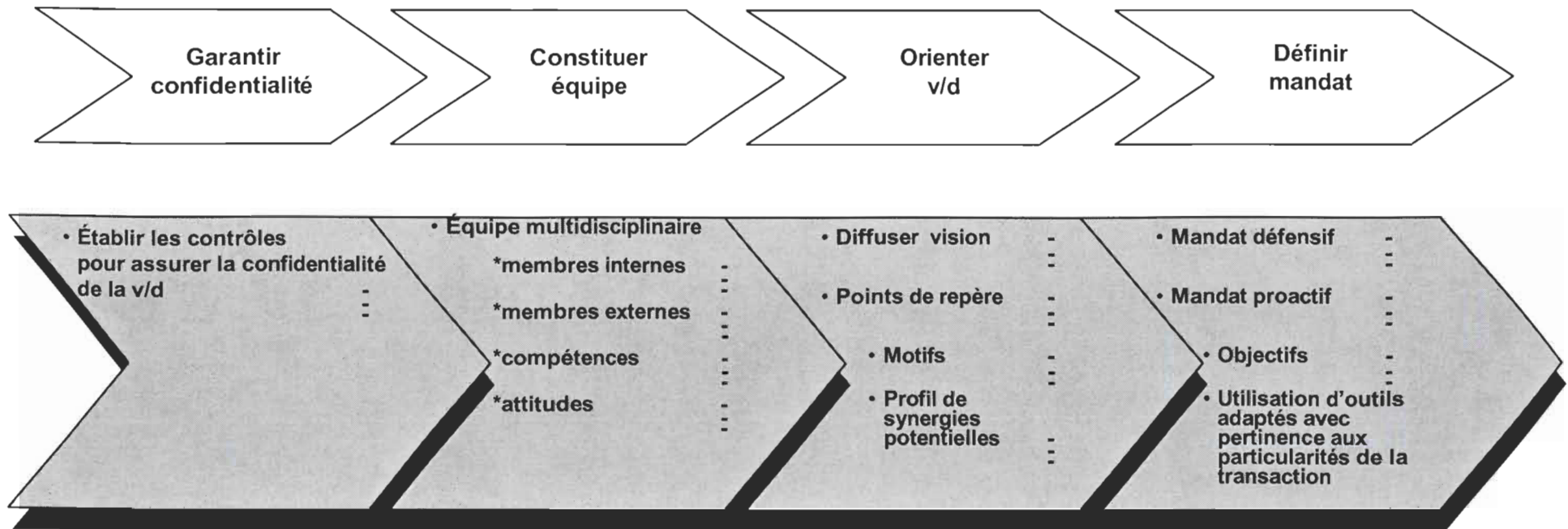


## II- Courtisage (suite)



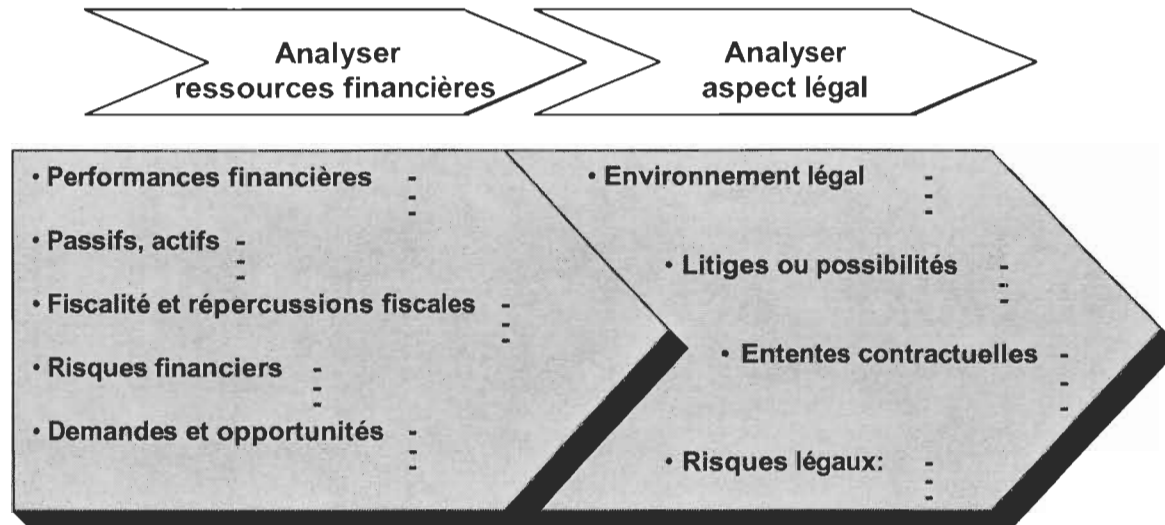
### III- Vérification diligente (v/d) (suite)

#### Phase I - Élaboration



### III- Vérification diligente (v/d) (suite)

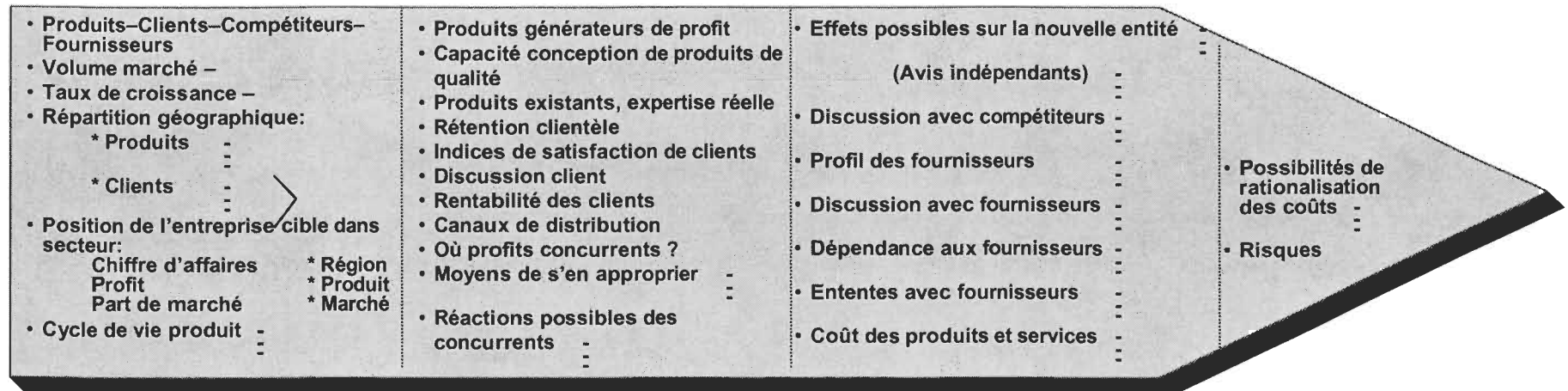
#### Phase I - Élaboration



# III- Vérification diligente (v/d) (suite)

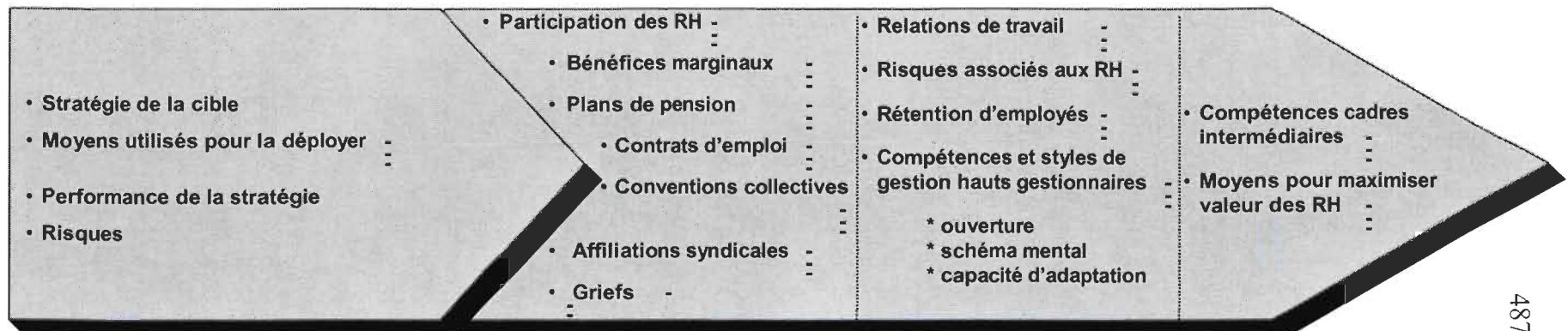
## Phase I - Élaboration

Analyser  
marché



Analyser  
stratégie d'affaires

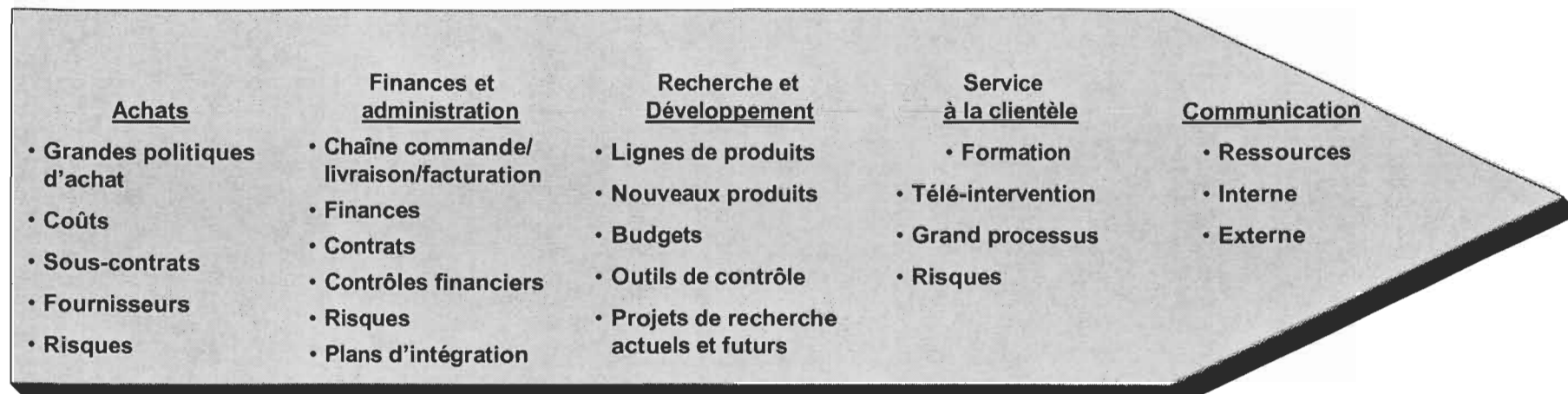
Analyser  
ressources humaines



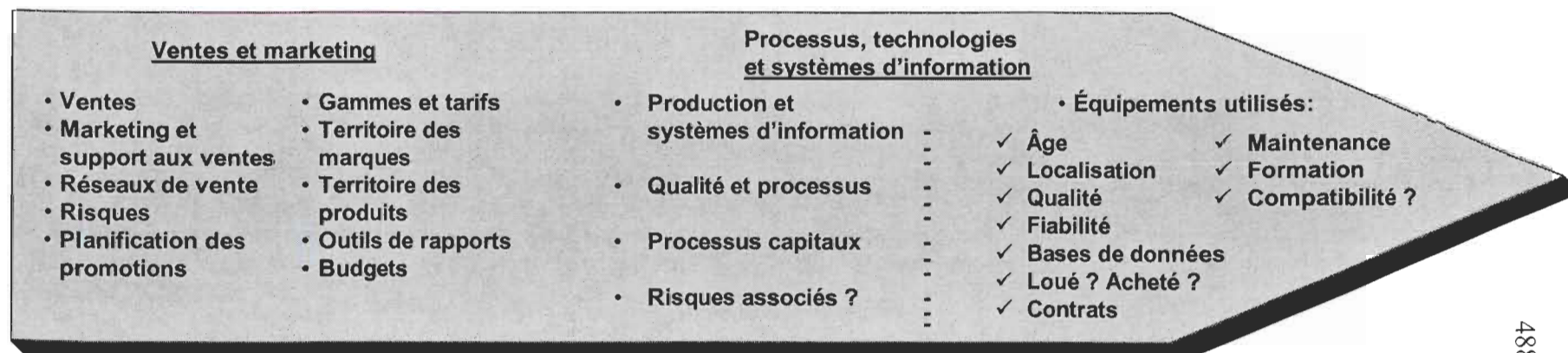
# III- Vérification diligente (v/d) (suite)

## Phase I - Élaboration

Analyser  
fonctions



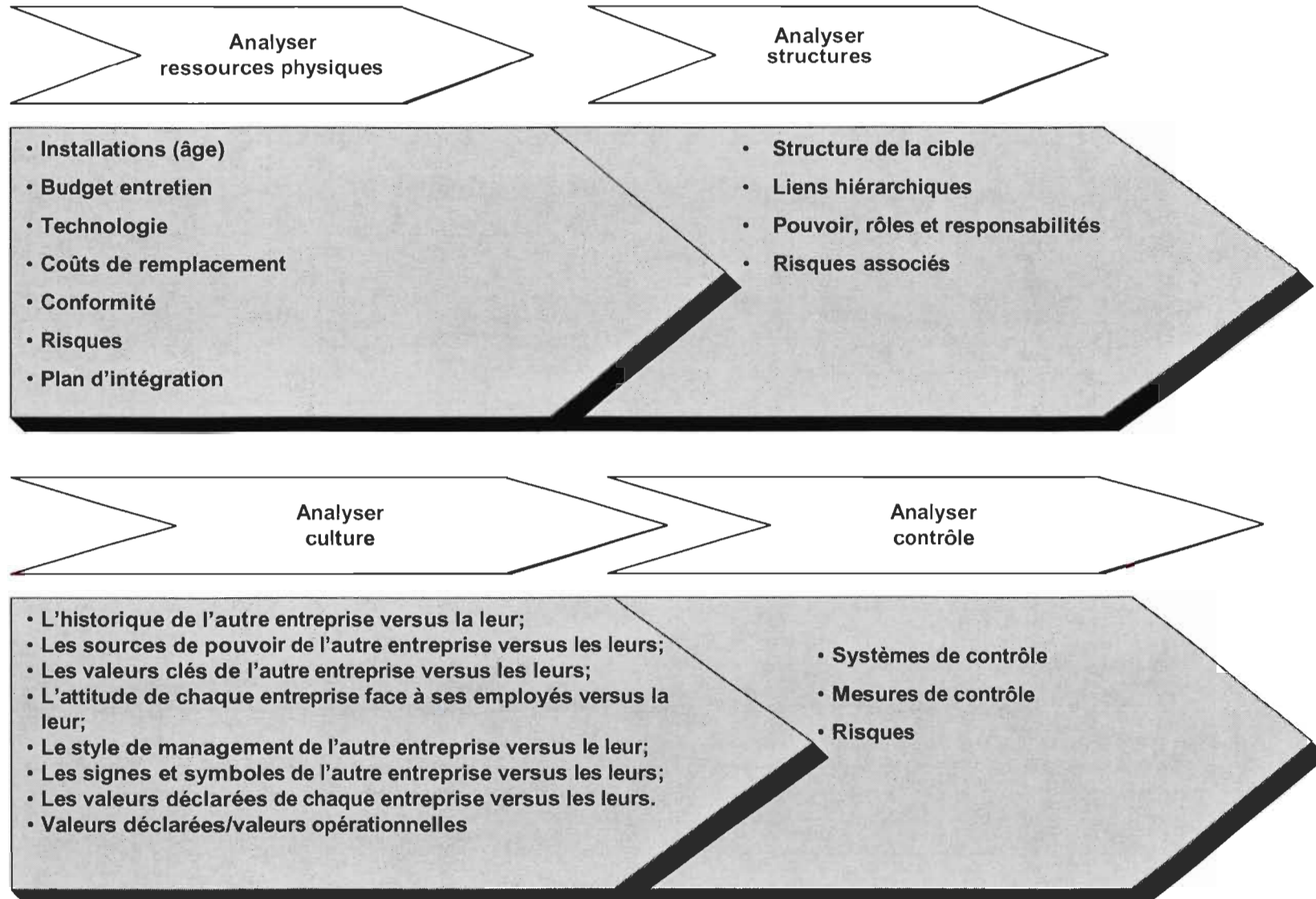
Analyser  
fonctions (suite)





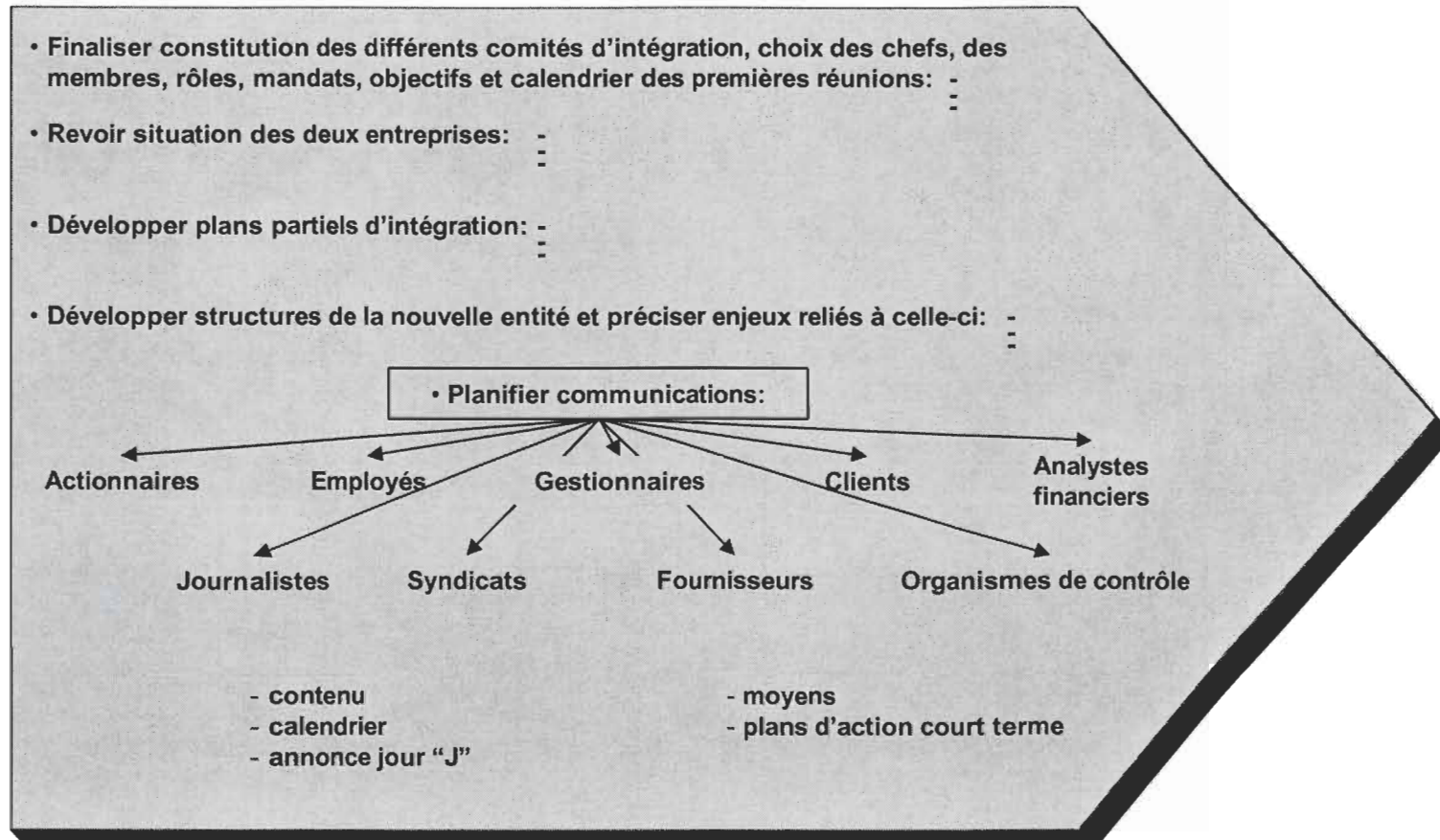
### III- Vérification diligente (v/d) (suite)

#### Phase I - Élaboration





# IV- Intégration

Avant le jour "J"



# IV- Intégration (suite)

## Comités d'intégration

|  |   |  |  |   |  |
|--|---|--|--|---|--|
| <b>Directeur d'intégration</b><br>—                      |   |  |  |   |  |
| <b>Mandat du comité</b><br>• _____<br>• _____<br>• _____ | <b>Situation initiale</b><br><div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">             Cie<br/>X<br/>  </div> <div style="text-align: center;">             Cie<br/>Y<br/>  </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>•</div> <div>•</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>•</div> <div>•</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div>•</div> <div>•</div> </div> | <b>Mise en œuvre</b><br><table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; padding: 5px;">           Objectifs<br/>           •<br/>•<br/>•<br/>•<br/>•<br/>•         </td> <td style="width: 70%;"></td> </tr> </table> |  | Objectifs<br>•<br>•<br>•<br>•<br>•<br>• |  |
| Objectifs<br>•<br>•<br>•<br>•<br>•<br>•                  |   |  |  |   |  |

| <b>Constitution de l'équipe</b><br>• Rôles        -        -<br>-        -<br>• Membres    -        -<br>-        -<br>• Relations    -        -<br>avec autres -        - | <b>Plan d'action détaillé</b><br><div style="margin-bottom: 10px;"> <input type="checkbox"/> _____<br/> <input type="checkbox"/> _____         </div> Plans d'intégration<br><b>Priorités</b><br><div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 5px;">↑</div> <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">*</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">* *</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">*</td> <td style="text-align: center;">*</td> </tr> </table> </div> | * | * * | * | * | <b>Calendrier de mise en œuvre</b><br><table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 20%;">Activités</th> <th style="width: 5%;">1</th> <th style="width: 5%;">2</th> <th style="width: 5%;">3</th> <th style="width: 5%;">4</th> <th style="width: 5%;">5</th> <th style="width: 5%;">6</th> <th style="width: 10%;">Resp</th> </tr> <tr> <td>•</td> <td colspan="6" style="text-align: center;">—</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>•</td> <td colspan="6" style="text-align: center;">—</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>•</td> <td colspan="6" style="text-align: center;">—</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>•</td> <td colspan="6" style="text-align: center;">—</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td>•</td> <td colspan="6" style="text-align: center;">—</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> </table> | Activités | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Resp | • | — |  |  |  |  |  | - | • | — |  |  |  |  |  | - | • | — |  |  |  |  |  | - | • | — |  |  |  |  |  | - | • | — |  |  |  |  |  | - | <b>Bénéfices anticipés</b><br>• Indicateurs de performance<br>• Objectifs quantitatifs financiers et non financiers<br>• Objectifs qualitatifs |
|--|--|---|-----|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---|---|------|---|---|--|--|--|--|--|---|---|---|--|--|--|--|--|---|---|---|--|--|--|--|--|---|---|---|--|--|--|--|--|---|---|---|--|--|--|--|--|---|--|
| *  | * *  |   |     |   |   |   |           |   |   |   |   |   |   |      |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |  |
| *  | *  |   |     |   |   |   |           |   |   |   |   |   |   |      |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |  |
| Activités  | 1  | 2 | 3   | 4 | 5 | 6   | Resp      |   |   |   |   |   |   |      |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |  |
| •  | —  |   |     |   |   |   | -         |   |   |   |   |   |   |      |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |  |
| •  | —  |   |     |   |   |   | -         |   |   |   |   |   |   |      |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |  |
| •  | —  |   |     |   |   |   | -         |   |   |   |   |   |   |      |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |  |
| •  | —  |   |     |   |   |   | -         |   |   |   |   |   |   |      |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |  |
| •  | —  |   |     |   |   |   | -         |   |   |   |   |   |   |      |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |   |   |  |  |  |  |  |   |  |



# IV- Intégration (suite)

## Développement Plans d'intégration

### Exemple Intégration des Ventes

Stratégie commerciale choisie → Conséquences sur structure de vente :

Préciser actions concrètes pour maintenir et augmenter ventes

- Sélection force de vente

- Critères :

- Plan de communication :

- Formation

- Quand

- Comment

- Coût

- Quand et comment des clients seront approchés?

- Rôle des marques de chaque entité

- Offre intégrée? Nouvelle offre?

- Politique tarifaire

- Systèmes d'information -Fusion base produits?

- Fusion base clients?

# IV- Intégration (suite)

Après le jour “J”

- Exécuter le processus d'intégration déjà amorcé
- Communiquer les décisions déjà prises – organismes et autres: -  
-  
-
- Supporter et gérer l'intégration
- Réunions immédiates des comités d'intégration:
  - Rôles, mandats, objectifs, synergies anticipées
- Communication, sensibilisation au processus d'intégration à tous les niveaux:
  - Rôles et objectifs
- Lancement de la mise en œuvre de tous les projets planifiés
  - Actions à poser rapidement
  - Revalidation
- Début de toutes les intégrations
- Rapport rapide des progrès et communication rapide des premiers succès

# IV- Intégration (suite)

## HARMONISER LES VISIONS

collaboration, coopération, action

- Unifier ou amalgamer les visions
- Structurer vision en relation avec :
  - clients
  - employés
  - actionnaires
- Développer plan de communication à partir de la vision
- Diffuser vision à tous les niveaux
- Choisir diffuseur de vision
- Intégrer à partir de la vision stratégique
- Vision doit guider comportement et attitudes et orienter membres des comités d'intégration
- Vision alignée sur paramètres et objectifs des projets

Intégrer en continuité avec la v/d

Miser sur les motifs

- Faire participer l'équipe de v/d à l'intégration.  
Liste des membres:    -    -  
                                 -    -
- Intégrer à partir des informations de la v/d et des plans d'intégration:    -    -  
                                 -    -
- Intégrer à partir de l'analyse multidimensionnelle de l'environnement:    -    -  
                                 -    -
- Intégrer à partir d'une combinaison de motifs précis:    -  
                                 -
- Diffuser et expliquer abondamment les motifs en cascade:    -  
                                 -
- Sensibiliser clients, employés, actionnaires, gestionnaires à partir des motifs:    -  
                                 -
- Aligner intégration structurelle, fonctionnelle et culturelle à partir des motifs définis:    -  
                                 -

# IV- Intégration (suite)

## HARMONISER STRATÉGIES D'AFFAIRES

- |  |    |    |                      |
|--|----|----|----------------------|
| • Stratégie d'ensemble produits-marché ?                   | == | == | ➤ Vision stratégique |
| • Intégration produit par produit ?<br>marché par marché ? | == | == |                      |
| • Concentrer sur les synergies anticipées:                 | == | == |                      |
| • Concept innovant ?                                       | == | == |                      |
| • Compétences d'exécution nécessaires:                     | == | == |                      |
| • Impliquer les gens de la formulation:                    | == | == |                      |
| • Ripostes possibles des compétiteurs:                     | == | == |                      |
| • Harmoniser pour la croissance:                           |    |    |                      |
| • Nouveaux produits, services:                             | == |    |                      |
| • Conquête de nouveaux clients:                            | == |    |                      |

# IV- Intégration (suite)

## INTÉGRATION STRUCTURELLE

Favoriser la coopération, la flexibilité, la productivité,  
l'innovation et l'action

- Restructurer de façon claire, rapide et humaine.
- Intégrer équipe de hauts gestionnaires choisis bilatéralement (compétences) et définir rôles dans l'intégration structurelle: =
- Établir davantage le profil de la nouvelle entité: = et le communiquer ouvertement: =
- Annoncer la composition de l'équipe de leadership (constituée à partir du processus suivant (juste, favoritisme banni): =
- Comité d'intégration structurelle + R. humaines:      - outils  
  - conseils
- Éviter arrogance managériale



# IV- Intégration (suite)

## INTÉGRATION STRUCTURELLE Structurer en fonction des défis

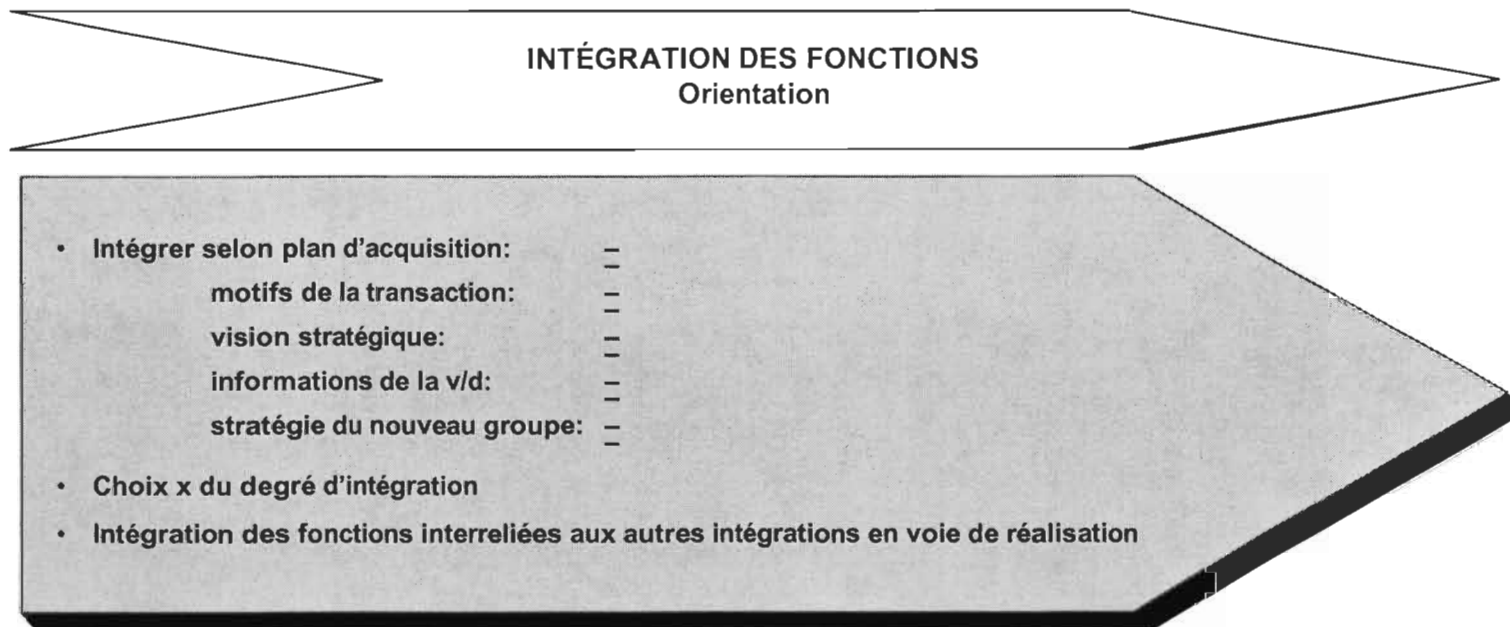
- Structurer maintenant plutôt que plus tard en fonction des défis suivants:
  - rétention des employés
  - protection des capacités opérationnelles
  - focus clients:
    - comment conserver ?
    - comment se distinguer de la compétition ?
  - coopération
  - transfert des connaissances
  - performance et employés
  - autres
- Structurer en fonction de la vision, de la stratégie et des objectifs stratégiques: ==
- Communiquer continuellement le processus utilisé pour le choix des autres gestionnaires:
  - profil de l'organisation, profil des postes, synergies de croissance anticipées: ==
  - identification des ressources disponibles
  - sélection:
    - compétences requises
    - expérience
    - autres critères: ==
  - nomination et communiqué

# IV- Intégration (suite)

## INTÉGRATION STRUCTURELLE Rationaliser

- **Activités de rationalisation:**
  - déroulement
  - après compréhension des processus des 2 entreprises:    —   —  
  —   —
  - après compréhension des systèmes des 2 entreprises:       —   —  
  —   —
  - après compréhension des ressources disponibles  
des 2 entreprises:   —   —  
  —   —
  - après compréhension des besoins en R.H. présents  
et futurs des 2 entreprises:   —   —  
  —   —
- **Gestion des congédiements:**
  - façon humaine:   —  
  —
  - assistance:       —  
  —
- **Gestion rapide du Je**
- **Suivre le nombre de démissions:** —
  - le nombre de problèmes de démotivation ↑ ou ↓
  - le nombre de problèmes de communication ↑ ou ↓
  - le nombre de conflits ↑ ou ↓

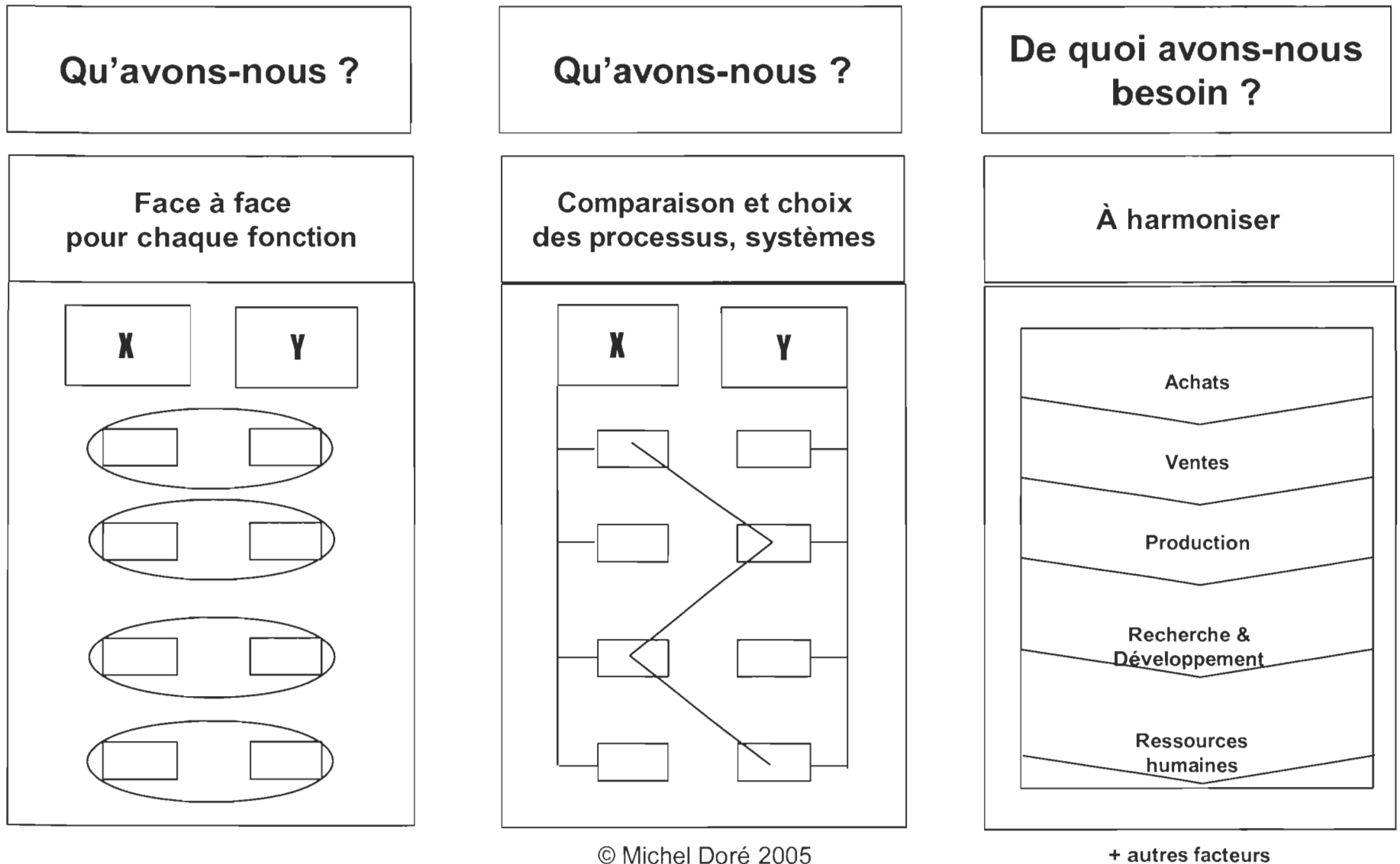
# IV- Intégration (suite)





# IV- Intégration (suite)

Un questionnement bilatéral pour réduire les possibilités de conflit lors de l'intégration des fonctions



# IV- Intégration (suite)

## INTÉGRATION DES FONCTIONS Sensibilisation et rapprochement

- Communiquer les raisons du choix d'intégration pour chaque fonction
- Communiquer le rôle et les responsabilités du chef de l'intégration
- Communiquer le processus utilisé pour la constitution de l'équipe de transition
- Sensibiliser hauts gestionnaires et cadres à la gestion attentive des aspects humains:
  - stress: —
  - incertitude: —
- Nécessité de gérer constamment le Je
- Nécessité du partage d'information et apprentissage
- Attention particulière accordée aux clients, dates de livraison, qualité des produits et services. Rétention et conquête de nouveaux clients

# IV- Intégration (suite)

## INTÉGRATION DES FONCTIONS Actions

- Tempo d'intégration rapide et constant. Échéancier: =
- Revalider informations de la v/d
- Harmoniser les grandes fonctions rapidement
- Mandats aux sous-comités d'intégration reliés à chacune de ces grandes fonctions:
  - Comprendre les routines fonctionnelles =
  - Comparer pratiques, processus et décider des ressources à conserver =
  - Lier les ressources =
  - Décider si conservation d'identité administrative =
  - Vitesse d'intégration =
  - Plans d'action =
- Utiliser des capteurs pour obtenir des « feedbacks » réguliers

## IV- Intégration (suite)

## INTÉGRATION DES FONCTIONS

- Synergies anticipées:     — \$
- Membres du groupe de travail:         - Société X:             —  
   - Société Y:             —
- Priorité sur les achats représentant le plus gros % du budget
- Analyse des ententes d'approvisionnement:     - coût:                     —  
   - qualité:                 —  
   - transport:            —  
   - conditions et autres: —
- Déterminer ententes à renégocier:     —
- Certifier fournisseurs ?
- Évaluer besoins immédiats et futurs
- Identifier et choisir l'approche pour réaliser synergies d'achat

# IV- Intégration (suite)

INTÉGRATION DES FONCTIONS ACHAT  
Possibilités de rationalisation de synergies d'achat  
Exemple

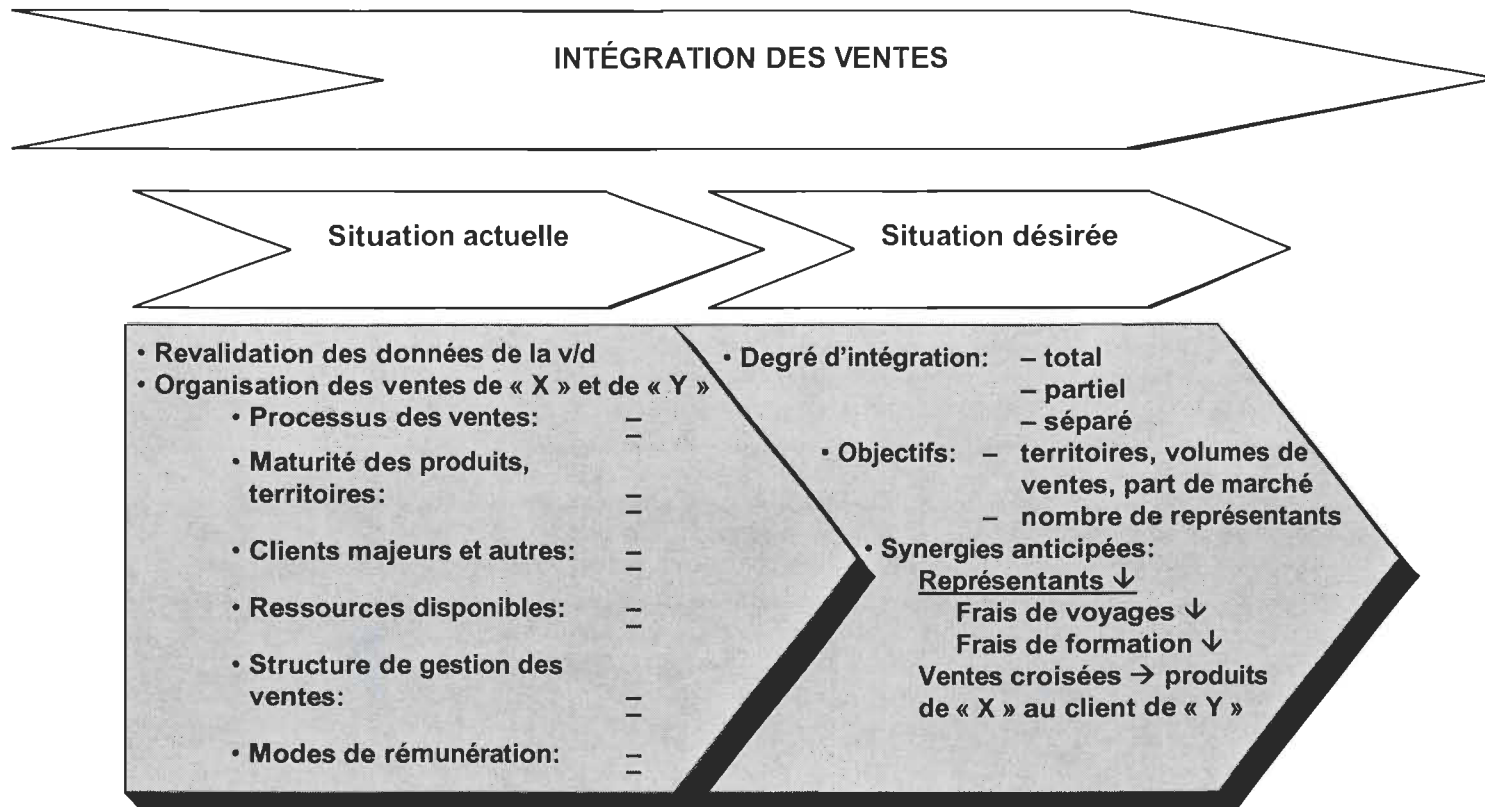
| Type de synergie  | Société X        | Société Y        | Approche   |
|---|------------------|------------------|--|
| 1. Même groupe de produits<br>Même fournisseur                | 1<br>A           | 1<br>A           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume d'achat</li> <li>• Harmonisation des conditions</li> </ul>           |
| 2. Même fournisseur pour<br>différents groupes de<br>produits | 1<br>A<br>2<br>C | 1<br>B<br>2<br>A |  |
| 3. Même groupe de produits<br>Différents fournisseurs         | 1<br>A           | 1<br>B           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement de fournisseur</li> </ul>  |
| 4. Même groupe de produits<br>Différentes pièces              | 1<br>G           | 1<br>H           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisation</li> <li>• Harmonisation des groupes de produits</li> </ul> |

# IV- Intégration (suite)

## INTÉGRATION DES FONCTIONS Recherche et développement

- Harmonie R&D ? Degré: —
- Analyse des ressources
- Présentation par chercheurs des principales recherches de chaque société
- Définir zones de collaboration
- Établir un processus d'évaluation pour financement des projets
- Rationalisation des activités
- Établir priorités pour recherches futures
- Prévenir les perceptions de perte de prestige, de titres, de pouvoir si collaboration
- Décider des recherches à effectuer, des ressources humaines nécessaires et des budgets pour la nouvelle entité
- Faire approuver par hauts gestionnaires

# IV- Intégration (suite)



# IV- Intégration (suite)

## INTÉGRATION DES VENTES

### Action

Retenir, rassurer, conquérir et satisfaire les clients

- Sélectionner produits/vents croisés \_ Liens avec opérations et R.H.
- Choix de la force de vente et modifications principales: \_
- Échanger liste de clients
- Déterminer laquelle des bases d'information sur clients à conserver, ou avantages à intégrer
- Offrir rapidement gamme de produits croisés aux clients majeurs
- Développer et fournir rapidement aux équipes de vente le nouveau matériel publicitaire:
  - brochures
  - lettres de sollicitation
  - catalogues
- Augmenter suivi clients → « *feedback* » régulier important
- Offrir des plans de rémunération encourageant les ventes croisées: \_
- Efforts majeurs de publicité et de distribution à travers tous les canaux
- Fournir une formation aux équipes de vente: \_
- Développer suivi rigoureux de la force de vente et sondage de satisfaction auprès des clients: \_
- Communiquer avec représentants et encourager régulièrement le partage d'informations (collaboration).  
Activités pour encourager le travail d'équipe: \_ Échéancier: \_ \_
- Faire participer représentants au développement de projets communs des deux entreprises (coopération)  
confiance: \_
- Définir et communiquer rapidement une bonification encourageant les ventes croisées
- Développer et communiquer indicateur de performance relié à l'évolution des ventes et à la ??  
de celles-ci \_  
\_



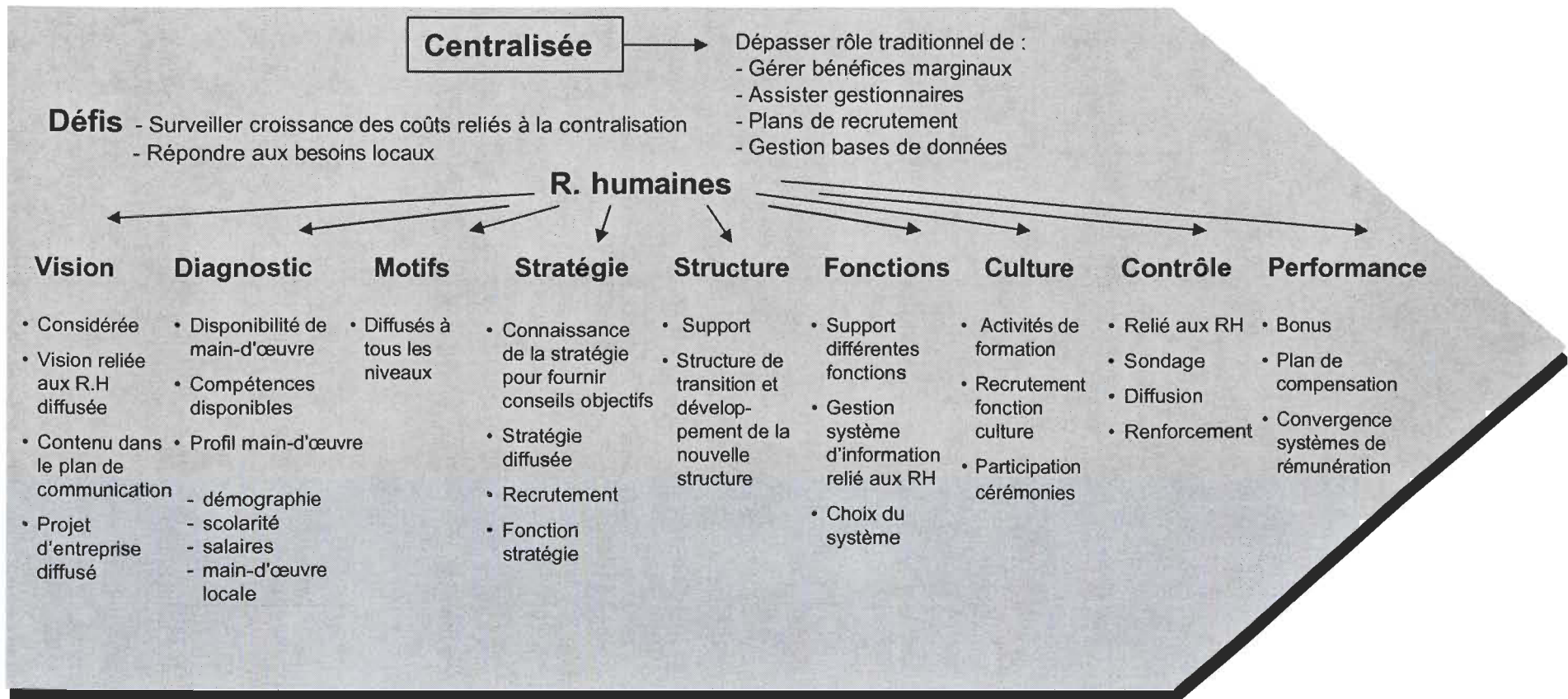
# IV- Intégration (suite)

## Intégration des fonctions Systèmes d'information

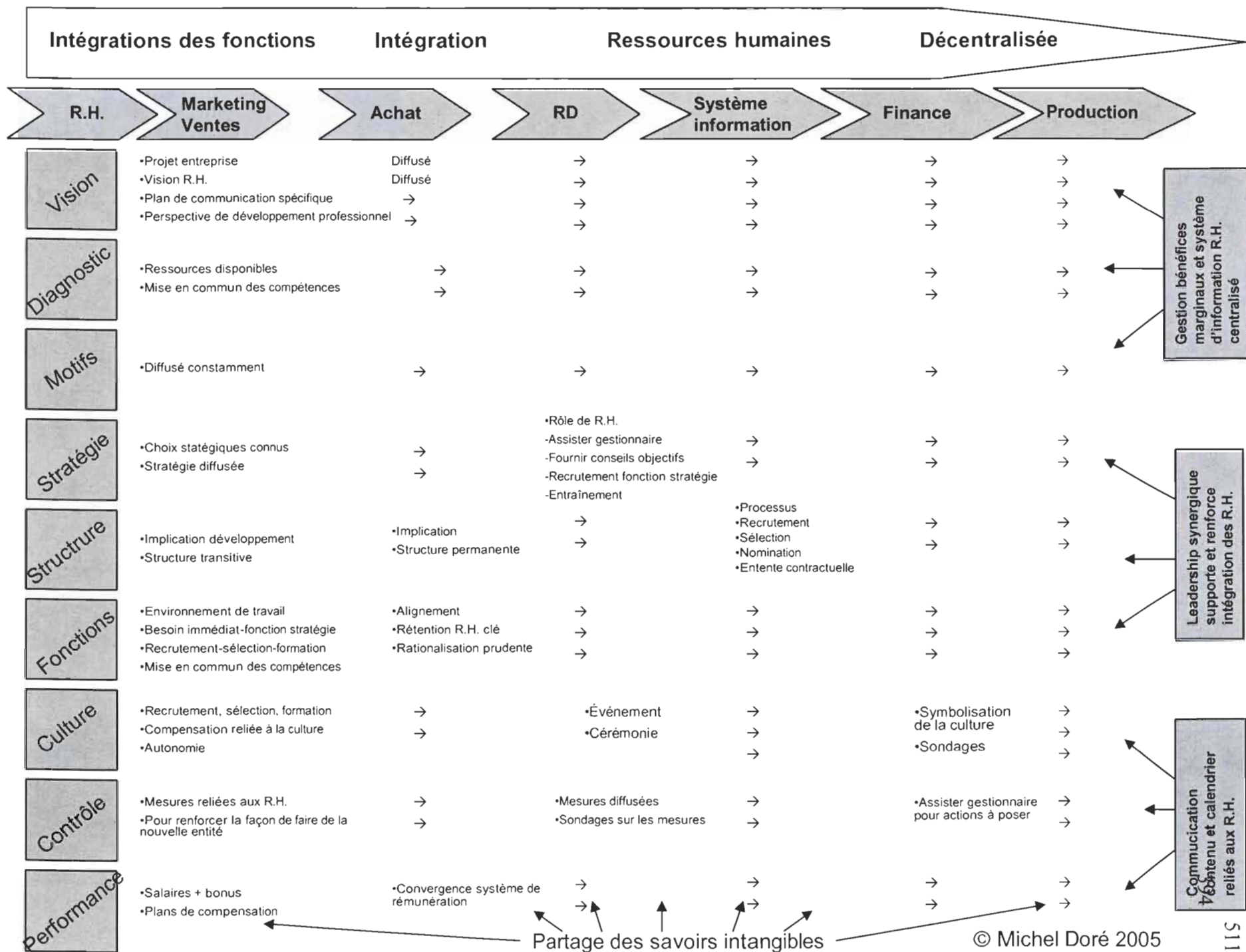
- Revalider informations de la v/d - Qualités et efficacité des deux systèmes
  - Équipements utilisés
- Cibler les utilisateurs et processus avant technologie
- Architecture et fonctionnalité du SI calqués  
sur organisation de la nouvelle entité (structure, procédures, pratiques de management)
- Technologies disponibles, supports disponibles – choix
- Intégration –
- Bénéficier rapidement d'outils de rapport et instruments de mesures fiables

# IV- Intégration (suite)

## Intégration des fonctions Ressources humaines









# IV- Intégration (suite)

## INTÉGRATION CULTURELLE

Mettre en commun les énergies et réaliser le même projet

- Choix du mode d'intégration suivant: -  
à partir des objectifs: -  
et aligné sur les autres intégrations -
- Intégrer rapidement
- Responsabilités: -  
et implication du président et des hauts gestionnaires -
- Exercer un leadership synergique
- Spécifier et valoriser l'apport des cultures spécifiques à chaque entreprise -
- Miser sur les valeurs similaires
- Activités de définition: de valeurs -  
de communication -
- Sensibilisation intense à travers un mixage rapide des gens
- Communiquer les valeurs de la nouvelle entité:  
canaux: - - groupes visés: -  
contenu: -
- Chercher à créer rapidement par les activités un sentiment de sécurité, d'appartenance, d'identité et de fierté
- Culture orientée clients, employés, actionnaires
- Offrir les formations suivantes: - -  
pour renforcer les nouvelles façons de faire
- Faire évaluer le comportement des cadres par l'acquisition et le développement de nouvelles compétences
- Recruter, sélectionner, promouvoir, évaluer en fonction de la culture souhaitée
- Relier les contrôles, récompenses financières et reconnaissance des mérites à la culture
- Organiser événements: - -  
et cérémonies: - -  
pour souligner l'atteinte d'objectifs ou des participations exemplaires
- S'assurer de la symbolisation de la culture

# IV- Intégration (suite)

## Intégration des contrôles

## Orientation

- Harmonisation des contrôles en fonction des priorités stratégiques
  - 
  -
- Programmes de contrôle clés mis en place dès les premières heures après f/a
  - Contrôles financiers traditionnels
    - 
    -
  - Pouvoirs bancaires et autres
    - 
    -
- Contrôles financiers + contrôles stratégiques
  - Focus maximum pour performance
    - Client
    - Gestionnaire
    - Employés
    - Actionnaires
  - Bénéficier d'information rapide pour décision et actions ciblées
  - Augmenter crédibilité et qualité des communications
  - Permettre une régulation rapide
  - Démontrer intérêt pour qualité service à la clientèle et souci de la perception des employés

# IV- Intégration (suite)

Intégration des contrôles

Sensibilisation

- S'assurer de mesures de contrôle en adéquation avec processus et priorités stratégiques
- Mesures alignées sur les autres intégrations en voie de réalisation
- Diffuser largement mesures de contrôle
  - Plan de communication :
  - Calendrier :

# IV- Intégration (suite)

## Intégration des contrôles

## Actions

Trois catégories de contrôle:

1- Contrôle de progression de f/a

- Choix mesures de contrôle -
- Suivi des synergies réalisées versus anticipées -
- Comparaison des différents résultats atteints  
versus résultats anticipés avec ceux de l'industrie -
- Analyse des différences
- Suivi et contrôle de l'avancement de la démarche  
stratégique
- Recommandations à court terme

2- Contrôle opérations courantes

- Choix des mesures - Fréquence
- Utilisation des outils -
- Mesures en adéquation  
avec processus -
- Suivi des résultats -
- Rapports -
- Actions futures -

3- Surveillance stratégique

- Identifier menaces au succès de la f/a
  - Variables externes
  - Variables internes



## CONCLUSION

La présente recherche avait pour objectif premier de comprendre les conditions de la réalisation des synergies en f/a.

La recension des écrits scientifiques a permis d'identifier les contributions importantes des chercheurs de différentes approches qui se sont intéressés aux phénomènes des f/a. Les conclusions de ces chercheurs ont l'avantage de distinguer plusieurs facteurs de succès, mais ne permettent pas d'expliquer comment se réalisent les synergies spécifiques, dans une perspective à la fois intégrative et processuelle.

À cette fin, le cadre de référence théorique développé pour orienter notre recherche est parti d'une synthèse de trois dimensions théoriques: une dimension séquentielle et une dimension intégrative (stratégique), d'où émerge la dimension synergique, comme objet d'étude.

Afin de comprendre la réalisation des synergies, la stratégie de recherche que nous avons retenue a été l'étude de cas par comparaisons inter-cas. Huit cas d'entreprises répartis sur deux continents ayant déjà réalisé des f/a ont été sélectionnés, quatre cas pour leur performance positive après la fusion et quatre autres pour leur performance négative post fusion.

La cueillette des données en relation avec notre problématique et notre stratégie de recherche a été effectuée en procédant à des entrevues semi-dirigées avec les principaux hauts dirigeants, cadres et employés qui furent impliqués dans ces transactions, soit plus de deux cent cinquante heures d'entrevues. À partir des données recueillies lors de nos entretiens, nous avons procédé à des analyses intra-cas à partir d'un protocole commun d'analyse, qui a permis la comparaison inter-cas par la suite, en vue de faire ressortir les différences et les similarités entre les niveaux de performance.

L'objectif final de cette comparaison inter-cas était de mettre en évidence les dimensions de la synergie et les caractéristiques associées à ces dimensions qui,

combinées entre elles, permettaient la réalisation des synergies anticipées. Ces dimensions et caractéristiques étant communes aux entreprises performantes de notre échantillon et ne se retrouvant pas chez les entreprises non performantes, pouvaient ainsi être associées à la réalisation des synergies globales atteintes suite à la f/a.

Les entrevues semi-dirigées, les analyses intra-cas et les comparaisons inter-cas ont fait ressortir que les synergies sont difficiles à mettre en œuvre, qu'il y a peu de processus de gestion où les enjeux sont aussi grands et impliquent autant d'interactions en une si courte période de temps. Tous les processus, les fonctions, les structures, les personnes, sont affectés par la transaction. Il a été également constaté que, même si des entreprises investissent des millions de dollars en réingénierie des processus comme les achats et la production, très peu investissent sur des études ou en consultation pour améliorer leur propre démarche de f/a.

Malgré ce constat et le fait que toute démarche de f/a est unique, il nous a été possible de distinguer, par les comparaisons inter-cas, les contenus des différentes dimensions de la synergie ainsi que les caractéristiques communes de succès associées à chacune d'elles. Les analyses des résultats montrent que chacune des dimensions reposait sur une dynamique propre constituée d'éléments qui, en agissant de concert, contribuent ainsi à la réalisation de synergies anticipées dans cette dimension. À ce titre, la recherche a permis de mettre en évidence des dimensions incontournables, plus fondamentales pour la dynamisation du processus, soit les trois métadimensions suivantes: le leadership, la communication et le partage des savoirs intangibles. La performance d'ensemble lors des f/a est donc grandement conditionnée par la gestion harmonieuse des différentes dimensions à chaque étape de la démarche de f/a.

Une négligence dans la gestion de l'harmonisation de chacune des dix dimensions de synergie peut être suffisante pour compromettre la réalisation des synergies globales anticipées et ainsi affecter la performance d'ensemble. Le succès ne peut être expliqué à partir d'un ou de quelques facteurs, mais plutôt à partir de la combinaison de plusieurs facteurs étroitement reliés à la combinaison harmonieuse des différentes dimensions de la synergie. Les cas à succès ont permis de voir que, lorsque

ces différentes dimensions se combinent de façon harmonieuse et synchronisée les unes par rapport aux autres, elles créent une dynamique synergique d'ensemble permettant d'atteindre ou de dépasser la performance anticipée.

De même, nos résultats font également ressortir que l'échec en f/a est mieux expliqué à partir d'une dynamique antinergique d'ensemble créée par la combinaison non cohérente des différentes dimensions de synergie. En somme, les cas d'échec s'expliquent par une logique différente de facteurs et de dynamique propres à des contenus de chaque dimension plutôt que par l'absence de l'une ou l'autre des dimensions de synergie.

Les résultats démontrent que des synergies prennent forme grâce à la présence de certains types de leaders qui, avec leurs collaborateurs, ont créé une dynamique capable de surmonter les résistances, de stimuler, favoriser le partage des savoirs, et d'encourager le changement. Afin que les synergies se réalisent, ces leaders ne situent pas la création de la valeur uniquement après la transaction, mais tout au long de la démarche de fusion et adoptent une démarche synergique basée sur l'harmonisation des différentes dimensions de la synergie en prenant continuellement en considération les aspects multidimensionnels de la performance. Ce faisant, ils ne sous-estiment pas les ressources nécessaires pour intégrer deux entreprises et ne surestiment pas leurs compétences pour le faire. Pour eux, les dimensions de synergie sont des moteurs de valeur ajoutée à mettre en oeuvre dès le début du processus de f/a.

Enfin, dans une perspective de transfert, les principaux facteurs de succès identifiés ont été traduits et détaillés pour des fins de gestion sous forme d'un tableau de bord. Cet outil permet à une équipe d'œuvrer à partir de paramètres partagés où chaque gestionnaire a des responsabilités et échéances spécifiques desquelles il doit répondre au sein d'une équipe d'intégration ou au directeur d'intégration.

## 1. IMPLICATION POUR LA RECHERCHE

Nous sommes d'avis que l'intérêt de cette étude, pour les chercheurs, se situe principalement au niveau de la conceptualisation de la distinction entre diverses dimensions de synergie et des résultats empiriques sur leur planification et mise en œuvre. L'intention est que ces résultats théoriques, empiriques et pratiques puissent apporter une contribution à une meilleure connaissance et compréhension du défi que pose l'atteinte de synergies dans une f/a.

Les principales retombées scientifiques peuvent se résumer ainsi:

*Au niveau théorique:* un cadre conceptuel plus opérationnel permettant de clarifier la notion de séquentialité et de saisir l'importance de la synchronicité des actions à réaliser dans un processus de f/a.

*Au niveau empirique:* la réalisation et la rédaction de huit cas de f/a dont quatre à succès et quatre à échec, qui permettent d'expliquer les différences de performance en f/a.

Les retombées pratiques de cette recherche sont principalement les suivantes:

1. L'élaboration d'un tableau de bord pour les gestionnaires impliqués dans une f/a;
2. L'identification des leviers d'action pour l'intégration ainsi que les freins à la mise en œuvre;
3. L'enrichissement de l'enseignement pour les gestionnaires.

À titre de suggestion de suite à cette étude, d'autres études pourraient analyser plus à fond les diverses dimensions spécifiques de synergie ainsi que les facteurs de succès identifiés. De même, d'autres pistes de recherche consisteraient à:

1. Mettre à l'épreuve le modèle de la réalisation des synergies pour les cas de f/a hostiles;
2. Analyser le rôle joué par la vision dans le succès ou l'échec des f/a;
3. Analyser le rôle joué par la compréhension des motivations sous-jacentes des hauts gestionnaires dans le choix d'une entreprise cible et l'atteinte des synergies;
4. Analyser l'impact d'une vérification diligente multidimensionnelle exécutée à travers une approche intégrée de préfusion sur la performance d'ensemble;

5. Analyser l'impact de la constitution des équipes d'intégration sur la performance d'ensemble.

## 2. LIMITES DE L'ÉTUDE

L'interprétation des résultats de cette recherche doit être considérée en relation avec certaines limites.

Un premier facteur limitant est relié à la subjectivité du chercheur et des répondants, à laquelle il est presque impossible d'échapper malgré les précautions prises. Les données recueillies lors des entrevues sont fondées d'abord sur la perception et la réalité subjective construite par chacun des intervenants. Lors de l'analyse, malgré la prise en compte des différents biais, cette subjectivité, ainsi que celle du chercheur, ne peut être totalement éliminée.

De plus, en choisissant de comprendre la réalisation des synergies en comparant des cas à succès et des cas à échec, nous nous sommes vite trouvés en face d'un problème de terrain relié aux cas à échec. Il a fallu que nous nous montrions très prudents dans l'approche et dans les mots utilisés afin d'assurer la coopération des hauts gestionnaires, cadres et employés des cas à échec. De plus, des questions de confidentialité ont pu limiter l'accès à certaines informations, diminuant ainsi le pouvoir explicatif de certaines informations.

Un autre facteur est relié au choix de la stratégie de recherche. En choisissant de comprendre la réalisation des synergies à partir d'une étude par comparaisons inter-cas, nous avons fait le choix d'un nombre limité de cas pour une analyse plus en profondeur de chacun. Les résultats ne peuvent alors être généralisés à d'autres situations que sous certaines précautions et limites de transférabilité. La logique d'échantillon en est avant tout une de réplication, plutôt qu'une logique probabiliste, cependant à ce titre, bien que le degré de transférabilité ne prétende pas être le même que celui fondé sur un échantillon plus statistiquement représentatif, les éléments communs inventoriés dans les deux groupes de performance indiquent qu'une certaine saturation de résultats ait été atteinte.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Allaire, Y. et Firsirotu, M. (1984). La stratégie en deux temps, trois mouvements. *Gestion*, 9(2), p. 13-20.

Allen, E. (1988). Roundtable: Weaving communications into the acquisition process. *Mergers and Acquisitions*, juillet-août, 24-35.

Allison, G.T. (1971). *Essence of decision: Explaining the cuban missile crisis*. Boston: Little, Brown Editions.

Allouche, J. et Schmidt, G. (1995). *Les outils de la décision stratégique*. Tomes 1 et 2. Paris: Éditions La Découverte.

Amihud, V. et Lev, B. (1981). Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. *Bell Journal of Economics*, 12, 605-617.

Andrade, G. et al. (2001). New evidence and perspectives on mergers. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 103-120.

André, P., Kooli, M. et L'Her, J.F. (2004). The long-run performance of mergers and acquisitions: Evidence from the Canadian stock market. *Financial Management*, 33(4), 27.

Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*, Homewood, IL., Dow Jones-Irwin.

Angot, J. et Meier, O. (2000). Les leçons d'un échec. *Revue française de gestion*, 131, 137-142.

Angwin, D. (2004). Speed in m/a integration: the first 100 days. *European Management Journal*, 22(4), 418-430.

Ansoff, I.H. (1965). *Corporate strategy*. New York, McGraw-Hill.

Ansoff, I.H. (1971). Strategy as a tool for coping with change. *Journal of Business Policy*, 1(4), p. 3-7.

Ansoff, I.H. (1976). *Stratégie de développement de l'entreprise*. (Trad. de Corporate Strategy (1965). Suresner: Hommes et techniques (1<sup>re</sup> éd. 1965).

Ansoff, I.H. (1989). *Stratégie de développement de l'entreprise*. (Trad. de Corporate Strategy (1965). Paris: Édition d'organisation.

Argyris, C. et Schön, D.A. (1978). *Organizational learning, a theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Arnold, J.D. (1970). Consider the "acquired" executive. *Financial Executive*, janvier, 18-23.

Arnold, J.D. (1983). Saving corporate marriages: Five cases. *Mergers and Acquisitions*, hiver, 53-58.

Bartunek, J. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29.

Bastien, D.T. (1987). Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 26(1), 17-33.

Bastien, D.T. et Van de Ven, A.H. (1986). *Managerial and organizational dynamics of mergers and acquisitions*. Document de travail no. 46, Strategic Management Research Center, University of Minnesota.

Becher, D.A. (2000). The valuation effect of bank mergers. *Journal of Corporate Finance*, 6, 189-214.

Bennis, W. et Nanus, B. (1985). *Diriger. Les secrets des meilleurs leaders*. Paris: Interéditions.



Berk, T.G. (1996). Sending the right merger message to all employees. *Mergers and Acquisitions*, 30(4), 30-37.

Berry, J.W. (1983). Acculturation: A comparative analysis of alternative forms. In R.J. Samuda et S.L. Woods (éd.), *Perspectives in immigrant and minority education* (p. 66-77). Lanham, MD: University Press of America.

Bierly, P.E. et Spender, J.C. (1995). Culture and high reliability organizations: The case of the nuclear submarines. *Journal of Management*, 21(4), 639-656.

Biggadike, R. (1979). The risky business of diversification. *Harvard Business Review*, 57(3), 103-111.

Birkinshaw, J., Bresman, H. et Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395-425.

Black, E.L., Carnes, T.A. et Jandik, T. (2001). *The long-run success of cross-border mergers and acquisitions*, University of Arkansas Working Paper.

Blake, R.R. et Mouton, J.S. (1984-85). How to achieve integration on the human side of the merger. *Organizational Dynamics*, 13(3), 41-56.

Blumenthal, B. (1989). *The acquisition of small high technology firms: A study of merger implementation*. Thèse de doctorat, University of Michigan.

Boeckem, S. (2001). *Mergermania of "after you". A theory of merger waves with evidence from the oil industry*. EARIE Conference 2001, Magdeburg.

Boland, R.J. (1970). Merger planning: how much weight do personnel factors carry. *Personnel*, mars-avril, 8-13.

Bourgeois, L.J. (1980). Strategy and environment: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1).

Bournois, F. (1996). Relations industrielles, source de la performance économique et sociale de l'entreprise: le cas de l'alsachimie. In A.-M. Fericelli et B. Sire, *Performances et ressources humaines*. Economica.

Bradley, J.W. et Korn, D.H. (1981). *Acquisition and corporate development: A contemporary perspective for the manager*. Lexington, MA: Lexington Books.

Brearly, R. et Myers, S. (1992). *Principes de gestion financière des sociétés*. Paris: Édition McGraw Hill.

Buono, A.F. et Bowditch, J.L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass.

Buono, A.F. et Bowditch, J.L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, culture and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Buono A.T. et Bowditch, J.L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, cultures, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Buono, A.F., Bowditch J.L. et Lewis III, J.W.I. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 38(5), 477-500.

Buono, A.F., Bowditch, J.L. et Lewis, J.W. (1988). *The cultural dynamics of transformation: The case of a bank merger, corporate transformation: revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco: Jossey-Bay, 497-522.

Buono, A.F., Bowditch J.L. et Nurick, A.J. (1987). The hidden costs of organizational mergers. In A.Larocque et al. (dir.), *Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Buono, A.F. et Nurick, A.J. (1992). Intervening in the middle: Coping strategies in mergers and acquisitions. *The Human Resource Planning Society*, 15(2), 19-33.

Burgelman, R. (1983). A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8.

Byrd, C.E. et Byrd E. (1979). Business combinations and long term investments. *The Canadian view*. Hamilton (On): Society of Management Accountants of Canada. 2<sup>nd</sup> ed.

Callahan, J.P., (1986). Chemistry: How mismatched managements can kill a deal. *Mergers and Acquisitions*, 20 (mars-avril), 47-53.

Carrière, J.B. (1990). La vision stratégique en contexte de PME: Cadre théorique et étude empirique. *Revue internationale PME*, 3(3 et 4). 301-325.

Cartwright, S. (1998). *Merger and acquisitions: The human factor*. Boston: Butterworth and Heinemann, p. 56-65.

Cartwright, S. et Cooper, C.L. (1992). *Merger and acquisition: The human factor*. Oxford: Butterworth-Leinemann.

Cartwright, S. et Cooper, C.L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.

Cartwright, S. et Cooper, C.L. (1993). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, 46, mars, 327-343.

Cartwright, S. et Cooper, C.L. (1994). *Eliciting and analysing employees' expectations of a merger. The psychological impact of merger and acquisition*. New York: Wiley. p. 47-61.

Cartwright, S. et Cooper, C.L. (1996). *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: Integrating people and culture*. 2e édition. Oxford: Butterworth and Heinemann.

Cascio, W.F. (1987). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*, 2<sup>e</sup> éd., Boston, Kent.

Caves, R.E. (1987). *Effects of mergers and acquisitions on the economy: An industrial organization perspective*. In L.E. Browne et Rosengren, E.S. (dir.), *The Merger Boom* (p. 149-168). Boston: Federal Reserve Bank of Boston.

Chandler, A.D. (1962) *Strategy and structure*. Cambridge, Mass., MIT Press.

Charigneau, A. (1999). Croissance externe et création de valeur. *MTF, L'AGEFI*, 109, Juillet-août. Cite l'article *Fusions-acquisitions: comment croître et créer de la valeur*. Mercer Management Consulting (1999).

Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 7, 119-140.

Chatterjee, S., Lubatkin, D., Schweiger, D. et Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13(5), 267-286.

Chatterjee, R. et Meeks, G. (1996). The financial effects of take-over: Accounting rates of return and accounting regulation. *Journal of Business Finance and Accounting*, 23, 851-868.

Clark, J.B. et Clark, J.M. (1912). *The control of trusts*. New York: MacMillan.

Cooper, D.R. et Schindler, P.S. (1998). *Business research methods*. 6e édition. Boston: Irwin MacGraw-Hill.

Cornett-De Vito, M.M. et Friedman, P.G. (1995). Communication processes and merger success, *Management Communication Quarterly*, 2(août), 46-77.

Corwin, S.L., Weinstein, H.P. et Sweeney, P.J. (1991). Facing the people issues of M&As, *Management Review*, 80(4), 47-50.

- Cosh, A.D. et Guest, P.M. (2001). *The long-run performance of hostile takeovers*. U.K. Evidence Earie, Conference Dublin.
- Costello, T.W., Kubis, J.F. et Shaffer, C.L. (1963). An analysis of attitudes toward a planned merger. *Administrative Science Quarterly*, 8(2), 235-249.
- Côté, M. et collaborateurs (1995). *Gestion stratégique d'entreprise*. Québec: Gaëtan Morin, éditeur.
- Covin T.J. et Kilmann R.H. (1988). *Corporate transformations: Revitalizing organizations for a competitive world*. The JosseBass Management Series.
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cullinan, G., Le Roux, J.M. et Weddigien, R.M. (2004). When to walk away form a deal. *Harvard Business Review*, 82(4), 96-104.
- Datta, D.K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12, 281-297.
- Datta, D.K., Pinches, G.E. et Narayanan, J.K. (1992). Factors influencing wealth creation from mergers and acquisitions: a meta analysis. *Strategic Management Journal*, 13,p. 67-84.
- Datta, D.K. et Puia, G. (1995). Cross-border acquisitions: An examination of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in U.S. acquiring firms. *Management International Review*, 35(4), 337-359.
- David, K. et Singh, H. (1994). Sources of acquisition cultural risk. In G. Von Krogh, A. Sinatra et H. Singh (Éd.), *The management of corporate acquisitions: An international perspective* (p. 251-292). Macmillan Press Ltd.

Davis, R.E. (1968). Compatibility in corporate marriages. *Harvard Business Review*, Juillet-août, 86-93.

Dawson, J.A. (1982). Qualitative research findings: What do we do to improve and estimate their validity? *In Paper presented at the meeting of the American Educational Research Association.*

DeLaurier, J.P. (1991). *Recherche qualitative: Guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill Éditeur.

Demeure, B. (2000). Fusion mode d'emploi. *Revue française de gestion*, 131, Novembre-décembre. 119-125.

Denzin, N. et Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (1998). *Collecting and interpreting qualitative materials*. Thousand Osaks, Calif.: Sage Publications.

Derhy, A. (1999). À quelles logiques obéissent les vagues des fusions et acquisitions? *Revue française de gestion*, Janvier-février, 17-26.

Desreumaux, A. (1998). *Théorie des organisations*. Paris: Éditions Management Société.

Dess, G.G. et Robinson Jr., R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3). 265-273.

Dooley, D. (1995). *Qualitative research*, chapitre 13.

Doyle, P. (1994). L'expansion. *Management Review*, Automne, 38-47.

Dranove, D. et Shanley, M. (1995). Cost reductions or reputation enhancement as motive for mergers: The logic of multihospital systems. *Strategic Management Journal*, 16, 55-74.

Drucker, P.F. (1981). The five rules of successful acquisition, *The Wall Street Journal*, 15, octobre.

Duhaime, I.M. et Schwenk, C.R. (1985). Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. *Academy of Management Review*, 10(2), 287-295.

Dull, J.H. (1986). Helping employees cope with merger trauma. *EAP Digest*, mars-avril, 51-55.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Ellwood, J.W. (1987). The effects of mergers and acquisitions on the governance of the modern corporation. In D.E. Logue (Dir.), *Handbook of Modern Finance* (p. 29B1-29B69). Boston: Warren, Gorham & Lamont.

Elsass, P.M., et Veiga, J.F. (1994). Acculturation in acquired organizations: A force field perspective, *Human Relations*, avril.

Evrard, S. (K.) (2000). *Une nouvelle approche des conséquences humaines et organisationnelles des fusions d'entreprises*. 9e Conférence AIMS, mai 2000.

Fairfield, K.D. (1992). 10 Myths of managing a merger. *Across the Board*, mai, 13-15.

Fisher, A.B. (1994). How to make a merger work. *Fortune*, 1, 24-94.

- Fowler, K.L. et Schmidt, D.R. (1988). Tender offers, acquisitions and subsequent performance in manufacturing firms. *Academy of Management Journal*, 31(4), 962-974.
- Freeman R.B. et Abowd J.M., (1991). *Immigration, trade, and the labor market*. Chicago:University of Chicago Press.
- Franke, R.H., Hofstede, G. et Bond, M.H. (1991). Cultural Roots of economic performance: A research note. *Strategic Management Journal*, 12, 165-173.
- Fried, Y., Tiegs, R.B., Naughton, T.J. et Ashforth, B.E. (1996). Manager's reactions to a corporate acquisition: A test of an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, septembre.
- Friedland, J. (1993). The urge to merge. *Far Eastern Economic Review*, 28, janvier, 49-50.
- Fulmer, R.M. et Gilkey, R. (1988). Blending corporate families: Management and organization development in a postmerger environment. *Academy of Management Executive*, 11(4), 275-283.
- Gall, E.A. (1991). Strategies for merger success. *The Journal of Business Strategy*. mars-avril, p. 26-29.
- Gerpott, T.J. (1993). *Integrationsgestaltung und erfolg von unternehmensakquisitionen*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Ghoshal, S. (1987). Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 6, 425-440.
- Gil, J. et Foulde, J. (1978). Managing a merger: The acquisition and the aftermath. *Personnel Management*, janvier, 14-17.<



- Gilkey, R. (1991). The psychodynamics of upheaval: Intervening in merger and acquisition transition. In Kets de Vries, M.E.A. (Ed), *Organization on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 331-360.
- Giroux, N. (1992). Analyse d'une acquisition: le cas du CDTC. In A. Noël (Dir.), *Perspectives en management stratégique Tome 1* (p. 167-183). Montréal: Economica.
- Glaser, B. et Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Glueck, W.J. (1979). Planning growth through diversification. *Managerial Planning*, 27, janvier-février, 1-6.
- Golbe, D.L. et White, L.J. (1988). A time-series analysis of mergers and acquisitions in the U.S. economy. In A.J. Auerback (éd.), *Corporate takeovers: Causes and consequences*. (p. 265-302). Chicago: University of Chicago Press.
- Gosselin, A. (1987). Les contraintes à l'intégration des entreprises après une fusion ou une acquisition: comment 1 et 1 peuvent donner simultanément 1 et 3. *Gestion*, 12(septembre), 67-74.
- Gosselin, A. (1989). Les acteurs d'une fusion ou d'une prise de pouvoir. In Bélanger et al. (dir.), *Acquisition ou fusion d'entreprises et emploi* (p. 156-164). Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Gosselin, A. et Archambault, J. (2001). Le rôle clé des communications dans les fusions: le cas Aventis Pharma. *Effectif*, 4(2), avril-mai, 17-25.
- Gosselin, A. et Archambault, J. (2001). Le rôle clé des communications dans les fusions: le cas Aventis Pharma. *Effectif*, 4(2), avril-mai, 45-49.
- Grant, J.H., King, W.R. (1982). *The logic of strategic planning*. Boston, Little, Brown and Co.

Graves, D. (1981). Individual reactions to a merger of two small firms of brokers in the reinsurance industry: A total population survey. *Journal of Management Studies*, 18(1), 89-113.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.

Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newsbury Park, CA: Sage.

Gugler, K., Mueller, D.C., Yurtoglu, B.B. et Zuelchner, C. (2003). The effects of mergers: an international comparison. *International Journal of Industrial Organization*, 21, 625-653.

Hafsi, T. (1985). Du management au métamanagement: les subtilités du concept de stratégie. *Gestion*, 10(1), 6-14.

Hafsi, T. (1989). Dossier: Gérer l'intégration des acquisitions, Introduction. *Gestion*, 14(4), 47-50.

Hafsi, T. (1995). Les structures dans la tête. *Gestion*, 20(3).

Hafsi T., Toulouse J.M. et collaborateurs. (1996). *La stratégie des organisations, une synthèse*. Montréal: Éditions Transcontinental inc.

Halpern, P. (1983). Corporate acquisitions: A theory of special cases? A review of event studies applied to acquisitions. *Journal of Finance*, 38, 297-317.

Hambrick, D.C. et Cannella Jr., A.A. (1993). Relative standing: A framework for understanding departures. *Academy of Management Journal*, 36, 733-756.

Hamel, G. (2000). *La révolution en tête*. Paris: Éditions Village Mondial.

Harrari, O. (1998). The savvy investor's anti-guide to mergers. *Management Review*, 87(9), octobre.

Haspelagh, P.C., et Jemison, D.B. (1991). The challenge of renewal through acquisitions. *Planning Review*, mars-avril, 27-31.

Haspelagh, P.C. et Jemison, D.B. (1991). *Managing acquisitions : Creating value through corporate renewal*. Éd. New-York: Free Press, 416 p.

Hayes, R.H. (1979). The human side of acquisitions. *Management Review*, novembre, 41-46.

Hayward, M.I.A. et Hambrick, D. (1997). Explaining the premium paid for large acquisitions: evidence of CEO hubris, *Administrative Science Quarterly*, mars.

Healy, P.M., Palepu, K.G. et Ruback, R.S. (1992). Does corporate performance improve after mergers? *Journal of Financial Economics*, 31, p. 135-175.

Herman, E.S., et Lowenstein, L. (1988). The efficiency effects of hostile takeovers. In J.C. Coffee, L. Lowenstein, et S. Rose-Ackerman (dir.), *Knights, raiders, and targets* (p. 211-240). New York: Oxford University Press.

Hirsch, P.M. (1986). From ambushes to golden parachutes: Corporate takeovers as an instance of cultural framing and institutional integration. *American Journal of Sociology*, 91, 800-837.

Hlady-Rispal, M. (2000). Une stratégie de recherche de gestion: l'étude de cas. *Revue française de gestion*. Janvier-février. p. 61-70.

Hofer, C.W. et Schendel, D. (1978). *Strategic formulation: Analytical concepts*. St-Paul: West Publishing.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London, New York: McGraw-Hill.

Hogarty, T.F. (1970). Profits from merger: The evidence of fifty years. *St. John's Law Review*, 44, 378-391.

Hopkins, H.D. (1987). Acquisition strategy and the market position of acquiring firms, *Strategic Management Journal*, 8, 535-547.

Hofer, C.W., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, MN, West Publishing.

Hovers, J. (1973). *Prises de contrôle et croissance de l'entreprise. Stratégie et tactique de la négociation. Étude financière et taux d'échange. Intégration*. Paris: Entreprise Moderne d'Édition.

Howell, R.A. (1970). Plan to integrate your acquisition. *Harvard Business Review*, novembre-décembre, 66-76.

Hunsaker, P.L. et Combs, M.W. (1988). Mergers and acquisitions: Managing emotional issues. *Personnel, mars*, p. 55-62.

Hunt, J.W. (1990). Changing pattern of acquisition behavior in takeovers and the consequences for acquisition processes. *Strategic Management Journal*, 11, 69-78.

Ivancevich, J.W., Schweiger, D.M. et Power, F.R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning*, 10(1), 19-35.

Ivancevich, J.M. et Stewart, K.A. (1989). Appraising management talent in acquired organizations: A four-tiered recommendation. *Human Resource Planning*, 12(2), 141-154.

Jaeger, A.M. (1987). La culture organisationnelle: un élément à ne pas oublier dans les acquisitions et fusions. *Gestion*, 12(septembre), 59-66.

Jarrel, G.A. (1987). Financial innovation and corporate mergers. Boston: In L.E. Brown et E.S. Rosengren (éd.), *The merger boom* (p. 52-73).

Jarrell, G.A., Brickley, J.A. et Netter, E.M. (1988). The market for corporate control: The empirical evidence since 1980. *Journal of Economic Perspectives*, 2, 49-68.

Jemison, D.B. et Sitkin, S.B. (1986). Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review*, 11(1), 145-163.

Jemison, D.B. et Siktin, S.B. (1986). Acquisition: The process can be a problem. *Harvard Business Review*, mars-avril, 107-116.

Jensen, M.C. (1984). Takeovers: Folklore and science. *Harvard Business Review*, 62, 109-121.

Jensen, M.C. et Ruback, R.S. (1983). The market for corporate control: The scientific evidence. *Journal of Financial Economics*, 2, 5-50.

Joslin, B. (1990). Anatomy of a merger. *Business Quarterly*, automne, 25-29.

Kelly, J.F.J. (1989). Talk eased merger stress for great American employees. *Personnel Journal*, octobre, 77-85.

Kilmann, R.H., Saxton, M.J. et Serpa, R. (1985). Why culture is not just a fad. In R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa and Associates, *Gaining control of the corporate culture*. CA: Jossey-Bass.

Kitching, J. (1967). Why do mergers miscarry?. *Harvard Business Review*, 45(6), 84-101.

Korman, A.K., Rosenbloom, A.H. et Walsh, R.J. (1978). Increasing the people-organization fit in mergers and acquisitions. *Personnel*, mai-juin, 54-61.

Kransdorff, A. (1993). Making acquisitions work by the book, *Personnel Management*, 25(mai), 40-45.

Krekel, N.W., Wouterse, J.J. et Van der Woerd (1969). *Les fusions d'entreprises: objectifs, plans de realization*. Paris: **Entreprise Moderne** d'édition, 213 p.

- Krug, J.A. et Nigh, D. (2001). Executive perceptions in foreign and domestic acquisitions. *Journal of World Business*, 36, 85-105.
- Krystek, U. (1992). Unternehmenskultur und akquisition. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, (5), 539-566.
- Kumar, P. (1977). Corporate growth through acquisitions. *Managerial Planning*, 26(juillet-août), 9-12.
- Kusewitt, J.B. (1985). An exploratory study of strategic acquisition factors relating to performance. *Strategic Management Journal*, 6, 151-169.
- Labarrière, P.-J. (1990). Analyse. In Jacob, A. (Dir.) (1990). Encyclopédie philosophique universelle. Volume II, tome 1, Paris: PUF.
- Lajoux, A.R. (1998). *The art of M.A. integration*. New York: McGraw-Hill.
- Lalande, A. (1926). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Paris: PUF.
- Lane, P.J., Canella, A.A. Jr, Lubatkin, M.H. (1998). Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered. *Strategic Management Journal*, 19, 555-578.
- Langley, A. (1999). Cité dans *Academy of Management Review*, 24(24).
- Langlois, G. (1988). Planification et stratégie d'acquisition. *Gestion*, 13(4), 51-55.
- Lapierre, L. (1984). *Le (la) metteur en scène de théâtre: un(e) gestionnaire*. Thèse de doctorat, Université McGill, Faculté de Management, Montréal.
- Larsson, R. et Risberg A. (1998). Cultural awareness and national versus corporate barriers to acculturation. In M. Cardel Gersten, A.M. Soderberg et J.E. Torp, *Cultural dimension of international mergers and acquisitions*. Berlin: De Gruyter.

- Leana, C.R. et Feldman, D.C. (1989). When mergers force layoffs: Some lessons about managing the human resource problems. *Human Resource Planning*, 12(2), 123-140.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. et Guth, W.D. (1965). *Business policy: Text and cases*. New York: Richard D. Irwin.
- Lee, R. (1993). *Doing research on sensitive topics*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lee, T.W. (1999). *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage. 191 p.
- Leeth, J.D. et Borg, J.R. (1994). The impact of mergers on acquiring firm shareholders wealth. *Empirica*, 21, 221-244.
- Lefkoe, M. (1987). Why so many mergers fail?. *Fortune*, 20 juillet, 113.
- Leighton, C.M. et Tod, G.R. (1969). After the acquisition: Continuing challenge. *Harvard Business Review*, mars-avril, 47(1), 90-103.
- Levinson, H. (1970). A psychologist diagnoses merger failures. *Harvard Business Review*, mars-avril, 139-147.
- Lincoln, Y. et Guba, E.G. (1985). *Naturalistic*. Sage Publication.
- Lincoln, Y.S. et Guba, E.G. (1985). But is rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. In D.D. William (éd.), *Naturalistic evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lindgren, U. (1982). Strategic aspects of postacquisition management in multinational corporation. *International Studies of Management and Organization*, XII(1), 83-123.

Lintner, J. (1971). Conglomerate and vertical responses to market imperfection: expectations, mergers and equilibrium in purely competitive markets. *American Economic Review*. Mai.

Lofland, J. (1971). *Analyzing social settings. A guide to qualitative observation and analysis*, 7.

Loughran, T. et Vih, A.M. (1997). Do long-term shareholders benefit from corporate acquisitions? *Journal of Finance*, 52(5), 1765-1790.

Lovullo, D. et Kahneman, D. (2003). Delusions of success: how optimism undermines executives' decisions. *Harvard Business Review*, 81(7), 56-63.

Lubatkin, M. (1983). Mergers and the performance of the acquiring firm. *Academy of Management Review*, 8, 38-45.

Lubatkin, M. (1987). Merger strategies and stockholder value. *Strategic Management Journal*, 8, 39-53.

Lustig, T. (1987). How to help employees through a merger. *Public Relations Journal*, mai, 27-29.

Mace, M.L. et Montgomery, G. (1962). *Management Problems of Corporate Acquisition*. Cambridge: Harvard University Press.

Magenheim, E.B., et Mueller, D.C. (1988). On measuring the effects of acquisitions on acquiring firm shareholders. In J. Coffee, L. Lowenstein, et S. Rose-Ackerman (dir.), *Knights, raiders and targets: The impact of hostile takeovers* (p. 171-193). New York: Oxford University Press.

Malekzadeh, A.R. et Nahavandi, A. (1990). Making mergers work by managing cultures. *Journal of Business Strategy*, mai-juin, 55-57.



Marks, M.L. (1982). Merging human resources: A review of current research. *Mergers and Acquisitions*, été, 33-49.

Marks, M.L. (1991). Combatting merger shock before the deal is closed. *Mergers and Acquisitions*, janvier-février, 42-48.

Marks, M.L. et Cutcliffe, J.G. (1988). Making mergers work. *Training and Development Journal*, avril, 30-36.

Marks, M.L. et Mirvis, P. (1985). Merger syndrome: Stress and uncertainty. *Mergers and Acquisitions*, été, 50-55.

Marks, M.L. et Mirvis, P. (1986). Merger syndrome: Management by crisis, Part II. *Mergers and Acquisitions*, janvier-février, 70-76.

Marks, M.L. et Mirvis, P. (1992). *Managing the merger*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Marks, M.L. et Mirvis, P. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with "survivor sickness". *Organizational Dynamics*, 21(2), 18-32.

Marks, M.L. et Mirvis, P. (2001). Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 80-94.

Marks, M.L., Mitchell, L. et Mirvis, P.H. (2000). Managing mergers, acquisitions and alliances: Creating an effective transition structure. *Organizational Dynamics*, hiver, 35-46.

Mason, R.H. et Goudzward, M.B. (1976). Performance of conglomerate firms: A portfolio approach. *Journal of Finance*, 31, 39-48.

Maxwell, J.A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Education Review*, 63, 279-300.

- Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative Research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 152 p.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. et Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McCutcheon, D.M. et Meredith, J.R. (1993). Conducting case study research in operation management. *Journal of Operations Management*, 11, 239-256.
- McMillan, J.H. et Schumacher, S. (1993). *Research in education: A conceptual introduction*. 3e éd. New York: Harper Collins College Publishers.
- McNeil, B.J. et Linstroth, J. (2005). Deferred compensation plans in mergers and acquisitions. *Journal of Deferred Compensation*, 10(2), 43-60.
- Meier, O. (2002). Gestion et valorization des differences culturelles dans le cas de fusions acquisitions. *Revue de gestion des ressources humaines*, 43, 66-81.
- Meier, O. (2003). Management des fusions acquisitions: concepts, outils et méthode. *Cahier Dever Research*.
- Meier, O. et Schier, G. (2003). *Fusion acquisition*. Paris: Dunod
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York, McGraw-Hill.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1984). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills: Sage.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1991). *Analyse des données qualitatives: Recueil des nouvelles méthodes*, Université De Boeck.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9).

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1990). Chapter 5: Strategy formation: Schools of thought. In J.W. Fredrickson (dir.), *Perspectives on Strategic Management* (p. 105-197). Harper Business.
- Mintzberg, H. et McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie*. Paris: Village mondial.
- Mintzberg, H. et Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3).
- Mirvis, P.H. et Lawler, E.E. (1977). Measuring the financial impact of employee attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 62(1).
- Mishra A.D. (1994). *Problems and prospects of working women in urban India*. New Delhi: Mittal Publications.
- Mitchell, D. (1998). Survey conducted by Economist Intelligence Unit. In A. Reedbajoux, *The art of M/A integration*. New York: McGraw-Hill, p. 19.
- Montmarquette, C., Rulhiere, J.L, Villeval, M.C. et Zeiliger, R. (2004). Redesigning teams and incentives in a merger: an experiment with managers and students. *Management Science*, 50(10), 1379-1389.
- Morabito, J. (1994). Managing post-merger group moves. *Personnel Journal*, (5 mai).
- Moriceau, J.-L. (2000). Actes du congrès ASAC-IFSAM 2000, Montréal p. 9.
- Morrison W. et Robinson S.L. (1997). When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*. 22(1) (Jan 1997), p. 226-256.

- Mueller, D.C. (1989). Mergers, causes, effects and policies. *International Journal of Industrial Organisation*, 7.
- Müller-Stewens, G. et Kruger, W. (1993). Matching acquisition. Policy and integration style. *Diskussionsbeiträge des IFB Nr. 1*. St-Gallen: Institut für Betriebswirtschaftslehre.
- Nahavandi, A. et Malekzadeh, A.R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79-90.
- Napier, N.K. (1989). Mergers and acquisitions, human resources issues and outcomes: A review and suggested typology, *Journal of Management Studies*, 26(3), 271-289.
- Napier, N.K., Simons, G. et Stratton, K. (1989). Communication during a merger: The experience of two banks. *Human Resource Planning*, 12(2), 105-122.
- Newbold, G.D., Stray, S.J. et Wilson, K.W. (1976). Shareholders' interests and acquisition activity. *Accounting and Business Research*, 23, 201-213.
- Noël, A. (1989). *Strategic cores and magnificent decisions: discovery strategy formation through daily activities of CEO's*. Montréal: École des HEC.
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustments to new cultural environments. *Practical Anthropology*, juillet-août, 177-182.
- O'Grady, S. et Lane, H.W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309-333.
- Olie, R. (1994). Shades of culture and institutions in international mergers. *Organization Studies*, 15(3), 381-405.
- Paine, F.T. et Power, D.J. (1984). Merger strategy: An examination of Drucker's five rules for successful acquisitions. *Strategic Management Journal*, 5, 99-110.

Palit, O. (1993). *The Anglo-Saxon and Japanese mergers and acquisitions approach. Conclusion for continental European firms and universal banks*. Ph.D. Dissertation, St. Gallen.

Papadakis, V.M. (2005). The role of broader context and the communication program in merger and acquisition implementation success. *Management Decision*, 43(2), 236-255.

Parrat F. (1999). *Le gouvernement d'entreprise: ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer; suivi de l'enquête intégrale réalisée par KPMG*. Paris: Maxima, Laurent du Mesnil, 346 p.

Pène, D. (1979). *Valeur et regroupements des entreprises, méthodes et pratiques*. Série Finances, Paris: Dalloz.

Perry, L.T. (1986). Merging successfully: Sending the "right" signals. *Sloan Management Review*, printemps, 47-57.

Pettigrew, A.M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 3, p. 5-16.

Pilloff, S.J. (1996). Performance changes and shareholder wealth creation associated with mergers of publicly traded banking institutions. *Journal of Money, credit and banking*, 28(3), 294-310.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.

Porter, M.E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, mai-juin, 43-59.

Pritchett, P. (1985). *After the merger: Managing the shockwaves*. Dow-Jones-Irwin.

Pritchett, P. (1987). *Making mergers work: A guide to managing mergers and acquisitions*. Homewood, IL: Dowjones-Irwin.

- Purser, J.R. (1988). Straight talk at merger time, *Industrie Week*, 20, juin.
- Quinn, J.B. (1981). Formulating strategy one step at a time. *The Journal of Business Strategy*, 1(3).
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (1988). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod, 270 p.
- Rajan, R. et al. (2000). *The eclipse of the U.S. tire industry in Kaplan*. 51-92.
- Rappaport, A. (1987). *Creating shareholder value: the new standard for business performance*. New-York: Free Press.
- Rau P.R. et Vermaelen T. (1996). *Glamour, value and the post-acquisition performance of acquiring firms*. Fontainebleau, France: INSEAD, 28 p.
- Ravenscraft, D.J. (1987). The 1980's merger waves: An industrial organization perspective. Boston: In L.E. Brown (éd). *The merger boom* (p. 17-37).
- Ravenscraft, D.J. et Scherer, F.M. (1987). *Mergers, sell-offs, and economic efficiency*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Robbins, G.S. (2005). *The human dimension of post m/a integration*. Folio, Stamford: Avril, 34(4), 56.
- Robino, D. et DeMeuse, K. (1985). Corporate mergers and acquisitions: Their impact on HRM, *Personnel Administrator*, novembre, 33-46.
- Robinson, R.B. et Pearce II, J.A. (1983). The impact of formalized strategy planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*, 4, p. 197-207.
- Roll, R. (1986). The Hubris hypothesis of corporate takeovers. *Journal of Business*, 59, 197-216.

Rousseau, L. (1990). *L'acquisition d'entreprises: dynamisme et facteurs de succès*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. et Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.

Rubin, H. (1992). The intricate process of merging two bank information systems. *The Bankers Magazine*, septembre-octobre, p. 72-77.

Sales, A.L. et Mirvis, P.H. (1984). When cultures collide: Issues in acquisition. In J.R. Kimberley et R.E. Quinn (éd) *Managing organizational transitions* (p. 107-133), HomeWood.

Salter, M.S. et Weinhold, W.A. (1981). Choosing compatible acquisitions. *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 117-127.

Schatzman, L. et Strauss, A.L. (1973). *Field research: Strategies for a natural sociology*. Englewood Cliffs, New-Jersey: Prentice-Hall, 149 p.

Schendel, D. et Hofer, C. (1979). Research needs and issues in strategic management. *In Strategic Management*. Little Brown.

Schneider K.R. (1979). *On the nature of cities: Toward enduring and creative human environments*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 352 p.

Schweiger, D.M. et Denisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.

Schweiger, D.M. et Walsh, J.P. (1990). Mergers and acquisitions: An interdisciplinary view. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 8, 41-107.

Schweiger, D.M., Ivancevich, J.M. et Power, F.R. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1(2), 127-138.

Schweiger, D.M. et Weber, Y. (1989). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation. *Human Resource Planning*, 12(2), 69-86.

Searby, F.W. (1969). Control post merger change. *Harvard Business Review*, septembre.

Segall, A.E. (1968). *The corporate merger*. Chicago: University of Chicago Press.

Shelton, L.M., Booz, Allen & Hamilton Inc. (1986). Strategic business fits and corporate acquisitions: Empirical evidence. *Academy of Management Proceedings*.

Shirley, R.C. (1977). The human side of merger planning. *Long Range Planning*, 19, 142-152.

Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 65-76.

Siehl, C., Ledford, G., Silverman, R. et Fay, P. (1988). Preventing culture clashes from botching a merger. *Mergers and Acquisitions*, mars-avril, 51-57.

Silverman, D. (1997). "Let's all hope "push" never comes to shove". *Houston Chronicle*, 04.

Sineta, M. (1981). Mergers, morale and productivity. *Personnel Journal*, novembre, 863-867.

Singh, H. et Montgomery C.A. (1987). Corporate acquisition strategies and economic performance. *Strategic Management Journal*, 8, 377-386.

Sirower, M.L. (1997). *The synergy trap*. New York: Free Press.



- Smith G. D. (1985). *The Anatomy of a business strategy: Bell, Western Electric, and the origins of the American telephone industry*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. 237 p.
- Smith, K.W. et Quella, J.A. (1995). Seizing the moment to capture value in a strategic deal. *Mergers and Acquisitions*, janvier-février.
- Sutton R.I., Whetten D.A. et Cameron K.S. (1988). *Readings in organizational decline: frameworks, research and prescriptions*. Cambridge, Mass: Ballinger, 429 p.
- Swaim, R. (1995). Mergers, the personnel squeeze. *Personnel Journal*, avril.
- Sylvain F. (1982). *Dictionnaire de la comptabilité et des disciplines connexes*, 2e édition, Toronto: Institut Canadien des Comptables Agréés, 662 p.
- Terry, R.J. (1982). Ten suggestions for acquisitions success. *Managerial Planning*, septembre-octobre, 13-16.
- Town, R.J. (1992). Mergers waves and the structure of merger and acquisition time-series. *Journal of Applied Econometrics*, 7, 83-100.
- Triesten, S. (1989). Merger & acquisition: minimizing the turmoil. *Incentive*, avril, 28-31.
- Tversky, A. et Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristic and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Ulrich, D., Cody, T., LaFasto, F. et Rucci, T. (1989). Human resources at Baxter Healthcare Corporation merger: A strategic partner role. *Human Resource Planning*, 12, 87-103.
- Van de Ven, A.H. et Pool, M.S. (1990). Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation research program. *Organization Science*, 1(3), 313-335.

Very, P. (1999). Ce que ne disent pas les chiffres, l'expansion. *Management Review*, 93, 70-74.

Very, P. (2002). *Des fusions et des hommes*. Paris: Éditions d'organisation.

Very, P., Lubatkin, M., Calori, R. et Veiga, J. (1997). Relative standing and the performance of recently acquired European firms. *Strategic Management Journal*, 18(8), 593-614.

Very, P. et Schweiger, D.M. (2001). The acquisition process as a learning process: Evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross-border deals. *Journal of World Business*, 36(1), 11-31.

Walsh, J.P. (1988). Top management turnover following mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 9, 173-183.

Walter, G.A. (1985). Culture collisions in mergers and acquisitions. In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.L. Lindberg, et J. Martin (dir.), *Organizational Culture* (p. 301-314). Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Walter, G.A. et Barney, J.B. (1988). *Managerial objectives in mergers and acquisitions*. Manuscrit non publié, University of British Columbia, Vancouver, B.C.

Walter, G.A. et Barney, J.B. (1990). Research notes and communications management objectives in mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, 11, 79-86.

Weber, R.A. et Camerer, C.F. (2003). Cultural conflict and merger failure: an experimental approach. *Management Science*, 49(4), 400-415.

Weber Y. et Schweiger D.M. (1992). Top management culture conflict in mergers and acquisitions: A lesson from anthropology. *The International Journal of Conflict Management*, 3(4), p. 285-301.

Westphal, T.G. et Shaw, V. (2005). Knowledge transfers in acquisitions. An exploratory study and model. *Management International Review, Special Issue 2*(45), 75-100.

Weston, J.F. et Mansingka, S.K. (1971). Tests of the efficiency performance of conglomerate firms. *Journal of Finance*, 26(septembre), 919-36.

Wheele, R.V. (1981). Is this merger right for you. *Management Accounting*, mars, 35-47.

Wishard B.J. (1985). Merger – The human dimension. *The Magazine Bank Administration*, 61, p. 74-79.

Yin, R.K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Knowledge*, 3, 97-114.

Yin, R.K. (1984). *Case study research*. Beverly Hills: Sage.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*. 2e édition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R.K. (2003). Case study research design and methods. 3e édition. *Applied Social Research Methods Series*, 5. Sage.

Yin, R.K., Bateman, P.G. et Moore, G.B. (septembre 1983). *Case studies and organizational innovation: Strengthening the connection*. Washington, DC: Cosmos Corporation.

## **Annexe A**

### Tableaux

Tableau 14 – Le processus de planification de l'intégration pour le pays X

L'équipe d'intégration pour ce pays était composée des personnes ci-dessous, qui ont été désignées par fonction:

|                           |       |            |
|---------------------------|-------|------------|
| Affaires commerciales et  | Sido: | Monsieur X |
| Affaires extérieures:     | Faco: | Monsieur Y |
| Affaires scientifiques:   | Sido: | Monsieur X |
|                           | Faco: | Monsieur Y |
| Ressources humaines et    | Sido: | Monsieur X |
| Communications:           | Faco: | Monsieur Y |
| Affaires juridiques:      | Sido: | Monsieur X |
|                           | Faco: | Monsieur Y |
| Finances & Système        | Sido: | Monsieur X |
| d'informatique:           | Faco: | Monsieur Y |
| Opérations industrielles: | Sido: | Monsieur X |
|                           | Faco: | Monsieur Y |

Tableau 15 – Sous-équipes d'intégration

| Sous-équipes d'intégration   | Parrains |            | Chefs des sous-équipes |            |
|--|----------|------------|------------------------|------------|
| Portefeuille de produits:  | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|  | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |
| Répartition des ressources:  | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|  | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |
| Accès aux marchés:   | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|  | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |
| Cycle de vie des produits:   | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|  | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |
| Processus de sélection et surveillance de la conservation de l'effectif: | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|  | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |
| Rémunération:  | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|  | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |
| Indemnité de départ:   | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|  | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |
| Exécution des commandes:   | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|  | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |
| Synergies et réduction des coûts:  | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|  | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |
| Distribution:  | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|  | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |
| Paie:  | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|  | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |
| An 2000:   | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|  | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |

| Sous-équipes d'intégration                                    | Parrains |            | Chefs des sous-équipes |            |
|---|----------|------------|------------------------|------------|
| Applications et infrastructure<br>des systèmes informatiques: | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|   | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |
| Approvisionnement:  | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|   | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |
| Installations:  | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|   | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |
| Optimisation de la capacité:                                  | Faco :   | Monsieur X | Faco :                 | Monsieur X |
|   | Sido:    | Monsieur Y | Sido:                  | Monsieur Y |

## **Annexe B**

Figures



Figure 6 – Processus de sélection chez Fasido Pharma (Pays X)

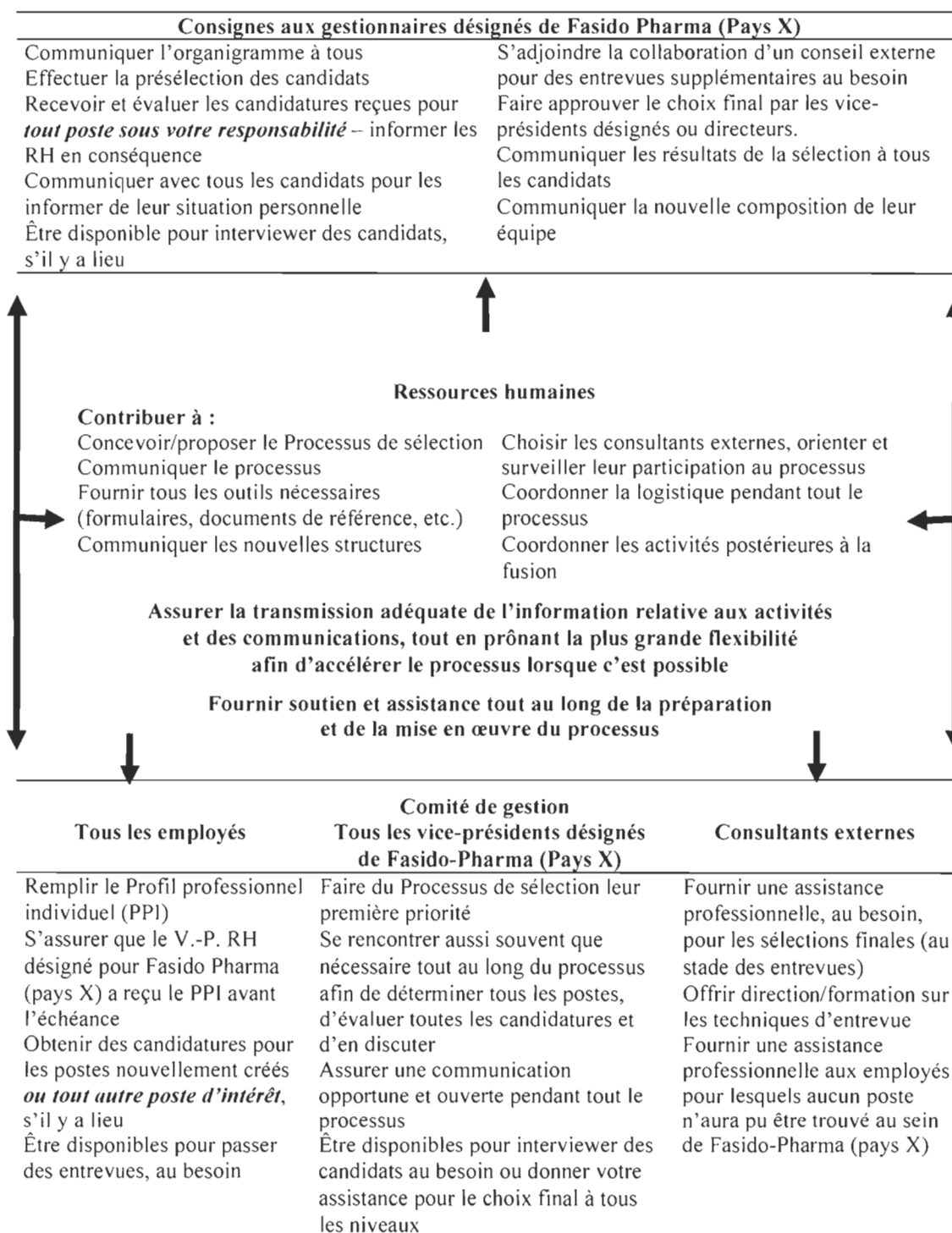


Figure 7 – Fonctionnement de la centrale argumentaire, Cas Alpha+

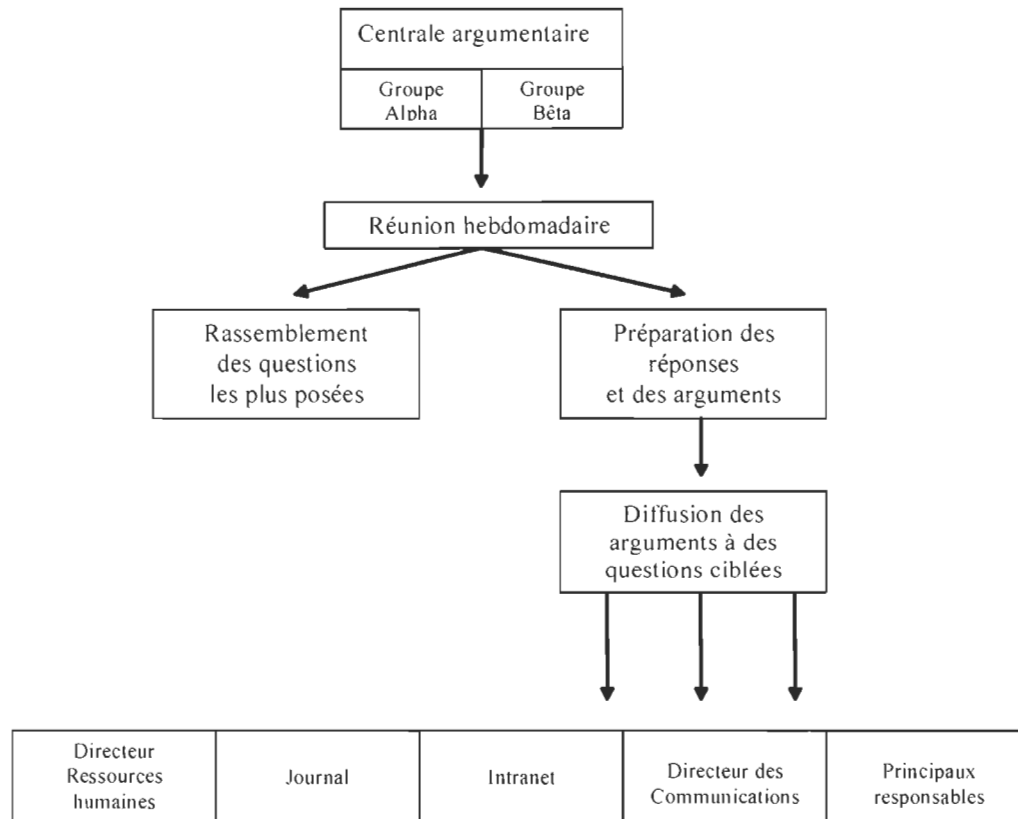


Figure 34 – Situation potentielle à l'interne lors d'une fusion lorsque la sensibilisation est insuffisante

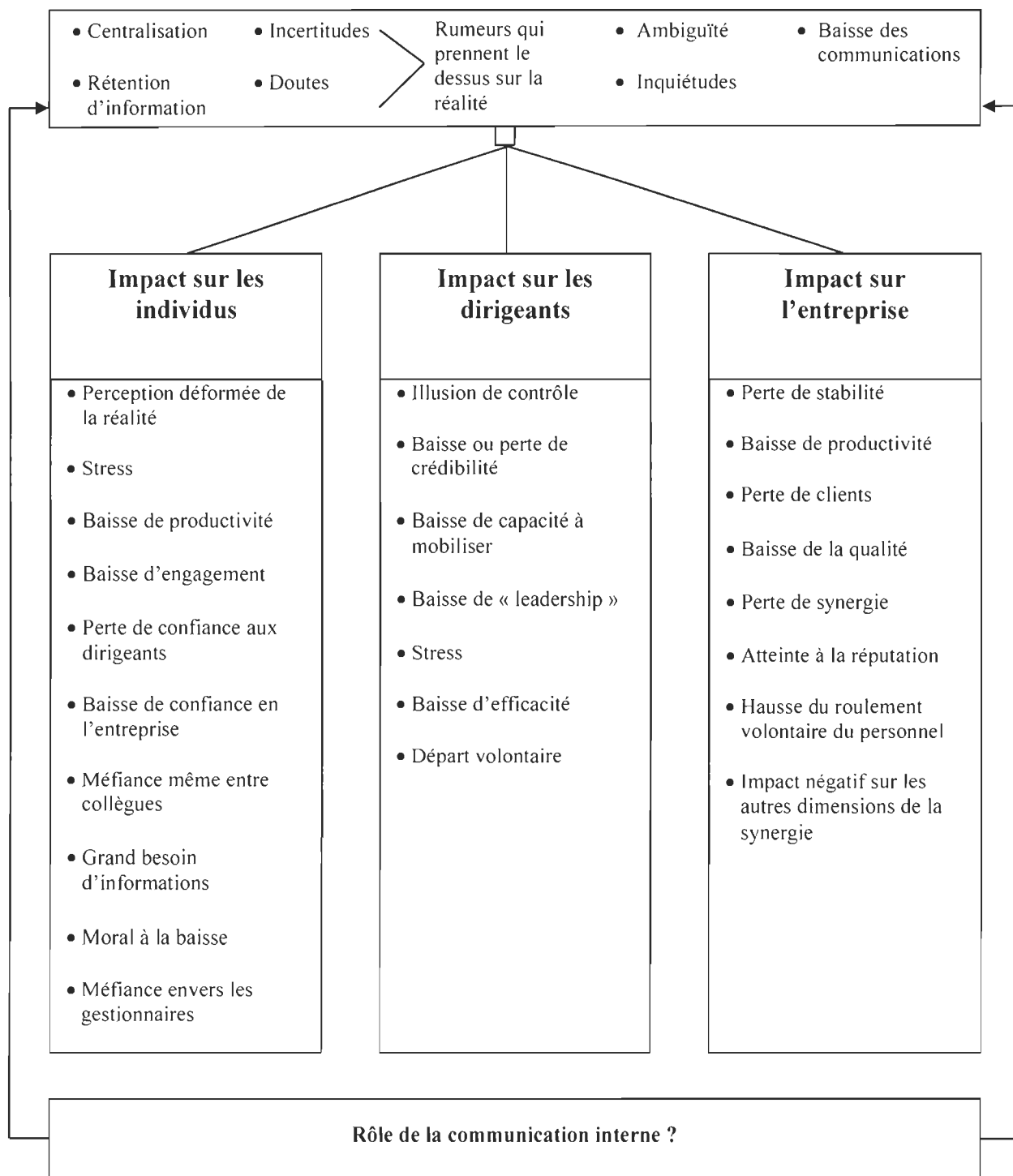
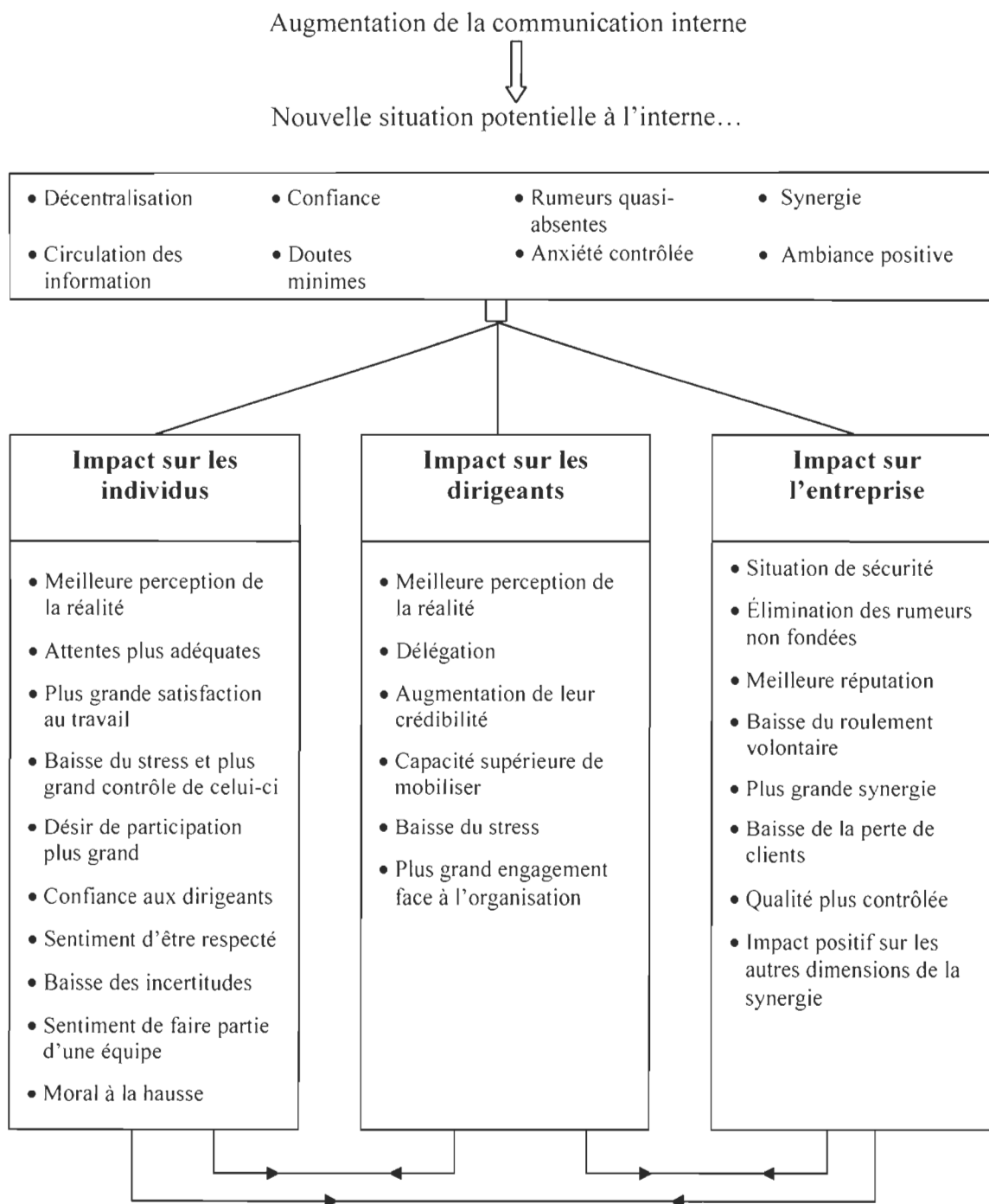


Figure 35 – Situation potentielle à l'interne lors d'une fusion  
avec sensibilisation et rétroaction suffisantes



## **Annexe C**

Guide d'entretien

### ***Conseils pratiques***

Cette entrevue n'est pas un test, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Répondez au meilleur de votre connaissance.

Soyez le plus explicite possible.

### ***Ma compréhension de votre rôle***

Depuis combien de temps occupez-vous le poste actuel?

Quelles sont vos principales tâches et responsabilités au sein de l'entreprise et plus particulièrement lors des fusions/acquisitions?

## **Grille d'entrevue**

### ***Partie I***

#### ***Conditions générales***

Obtenir des renseignements généraux sur l'entreprise.

### ***Partie II***

#### ***Origine***

1. Quelles sont les raisons qui vous ont amenés à une fusion/acquisition?
2. Quels étaient les autres choix possibles?
3. En quoi le choix de la fusion/acquisition est-il meilleur qu'un autre choix stratégique?

#### ***Vision***

4. Aviez-vous une vision claire de ce que devait devenir la nouvelle entité après la fusion/acquisition?
5. Aviez-vous perçu une complémentarité de vision?
6. Si oui, cette complémentarité de vision s'est-elle traduite par une synergie?
7. Comment s'est implantée cette «synergie de vision»?
8. S'est-elle matérialisée?

9. Selon vous, quelles sont les responsabilités des acteurs clés dans le développement et la diffusion de la vision?
10. Quelles sont les dimensions reliées à la vision auxquelles vous attachez le plus d'importance?
11. Comment votre vision de ce rapprochement stratégique a-t-elle influencé votre recherche d'entreprise cible?

### ***Diagnostic interne***

12. Avez-vous fait un diagnostic interne de vos forces et faiblesses?
13. En admettant que la connaissance des forces et des faiblesses internes font partie d'un facteur de réussite, quelles sont, à votre avis, les dimensions importantes du diagnostic interne à considérer en vue d'une fusion/acquisition afin d'augmenter les synergies?
14. Comment ces dimensions du diagnostic interne ont-elles influencé votre recherche d'entreprise cible?
15. Comment s'est déroulé le «*due diligence*»?
16. Quelles furent les synergies perçues au niveau du diagnostic des ressources et des compétences de l'entreprise cible?
17. Comment ces synergies ont-elles été implantées?
18. Ces synergies identifiées se sont-elles réalisées?

### ***Analyse de l'environnement externe***

19. Avez-vous procédé à un examen de l'environnement externe pour identifier au préalable vos objectifs stratégiques?
20. Quels sont, à votre avis, les éléments les plus importants à considérer lors de l'analyse de l'environnement externe?
21. Comment cette analyse de l'environnement externe a-t-elle influencé votre recherche d'une entreprise cible?
22. Quelles étaient, à ce niveau, les synergies perçues?
23. Comment se sont-elles implantées?
24. Ces synergies se sont-elles réalisées?

### ***Possibilités stratégiques***

25. Quelles sont les possibilités futures auxquelles vous aviez pensé avant d'effectuer la fusion/acquisition?
26. Ces possibilités stratégiques perçues se sont-elles traduites en synergie?

27. Comment ces synergies se sont-elles développées et matérialisées?
28. En quoi une complémentarité perçue au niveau des possibilités stratégiques peut-elle favoriser la concrétisation des synergies?

### ***Stratégies d'affaires***

29. Quelles étaient les synergies perçues avant la fusion, au niveau des stratégies d'affaires? Pouvez-vous me les expliquer en termes de lignes de produits et de services?
30. Comment ces synergies se sont-elles implantées?
31. Ces synergies perçues se sont-elles réalisées?

### ***Implantation – Structure***

32. Aviez-vous un plan d'intégration? Qui l'a préparé?
33. Autour de quels leviers fondamentaux s'articulait ce plan?
34. Quels sont les niveaux et les dimensions d'intégration auxquels vous avez accordé de l'importance?
35. Quelle a été la structure d'intégration retenue?
36. Pourquoi avez-vous choisi cette structure?
37. Quelles furent les synergies perçues au niveau des structures?
38. Comment une complémentarité de structure peut-elle, à votre avis, contribuer au succès d'une fusion/acquisition?
39. Comment s'est effectuée la mutation de structure?
40. Comment s'est implantée la «synergie de structure»?
41. À quel degré cette synergie s'est-elle réalisée?
42. Quel a été le rythme de l'intégration?
43. Aviez-vous perçu une synergie reliée à votre choix de rythme?
44. Comment s'est-elle implantée?
45. S'est-elle réalisée?

### ***Implantation – Stratégies fonctionnelles***

46. Quelles ont été les synergies perçues au niveau des «ressources humaines»?
47. Comment se sont implantées ces synergies?
  - Avez-vous reconnu la rémunération comme un enjeu critique?



- Avez-vous remplacé vos politiques de gestion des ressources humaines par celles de l'autre?
  - Avez-vous examiné les similarités pour déterminer si un nouveau système intégrant les deux anciens serait fidèle à la nouvelle stratégie?
  - À quel degré avez-vous intégré les systèmes de rémunération?
48. Les synergies perçues au niveau des «ressources humaines» se sont-elles réalisées?
  49. Quelles ont été les synergies perçues au niveau marketing?
  50. Quelles sont les dimensions auxquelles vous avez attaché de l'importance à ce chapitre?
  51. Comment se sont implantées ces synergies perçues?
  52. Se sont-elles réalisées?
  53. Au niveau de la production, quelles étaient les synergies perçues?
  54. Quelles sont les dimensions sur lesquelles vous vous êtes arrêtés?
  55. Comment ces synergies se sont-elles implantées?
  56. Pouvez-vous me confirmer si elles se sont réalisées?
  57. Au niveau de l'administration et des finances, quelles furent les synergies perçues?
  58. Quelles sont les dimensions auxquelles vous avez attaché de l'importance?
  59. Comment ont-elles été implantées?
  60. Se sont-elles réalisées?
  61. Au niveau des systèmes d'information, quelles ont été les synergies perçues?
  62. Quelles sont, à ce niveau, les dimensions à considérer, selon vous?
  63. Comment se sont-elles implantées?
  64. Se sont-elles réalisées?

#### ***Implantation – Intégration culturelle***

65. Quelles sont les dimensions de l'intégration culturelle auxquelles vous avez accordé de l'importance?
66. Quelles sont les synergies que vous aviez perçues au niveau de l'intégration culturelle?
67. Comment se sont-elles implantées?
68. Se sont-elles réalisées?

***Contrôle***

69. Comment avez-vous défini les nouveaux contrôles en fonction des synergies recherchées?
70. Ces nouveaux contrôles vous permettent-ils d'évaluer la réalisation des synergies?

***Performance***

71. Quelles étaient les synergies perçues au niveau de la performance?
72. Quelles étaient les dimensions établies de performance?
73. Comment se sont-elles implantées?
74. Se sont-elles réalisées?
75. Avez-vous développé de nouveaux critères de performance?
76. Qu'est-ce qui est le plus déterminant, selon vous, pour la réalisation des synergies?
77. Peut-on parler de synergies non perçues qui se sont réalisées?
78. Si vous deviez faire une autre fusion/acquisition, à quels éléments attacheriez-vous le plus d'importance?

Merci d'avoir répondu et merci aussi pour votre générosité en temps.

## **Annexe D**

Perspective historique du concept de synergie

Dans l'histoire, c'est au XVI<sup>e</sup> siècle que l'on voit apparaître l'usage philosophique du mot synergie. Il est utilisé à l'occasion d'une controverse idéologique appelée synergisme, qui impliquait un penseur de cette époque, Philippe Mélanchton (1497-1569), qui fut grandement influencé par Luther dont il devint le principal disciple, et par Érasme de Rotterdam, particulièrement par son livre "*Diatrise de libro arbitrio*" (1524) en lequel Érasme faisait des références fréquentes au concept de synergie. Mais c'est dans son ouvrage, les "*Loci communes*" (1553) que Mélanchton développa l'usage du concept issu du synergisme. La compréhension qu'il se faisait de l'homme comme synergie supposait trois causes des bonnes actions: la parole ou langage, l'esprit ou intellect, et la volonté, qui ont déclenché la controverse à propos de l'union et de la distinction de la nature et de la grâce dans les actions de l'homme.

C'est donc aussi de conversion de l'agir qu'il s'agit ici, d'un processus de régénération selon son application à tel ou tel sujet qu'il est question dans la compréhension humaniste du concept de synergie. Cela représente un élément fondamental dans l'interprétation qu'on peut faire par la suite du terme de synergie et son application à diverses situations transactionnelles.

La synergie comprise au sens philosophique et anthropologique serait enfin ce processus par lequel un organisme concentre toutes ses énergies en vue du bien du tout, de la totalité de l'homme en chemin de réalisation par et en lui-même. Volonté de synthèse et d'accomplissement concrets.

Cela a été repris en d'autres termes par le philosophe et psychologue français Théodule Ribot (1839-1916) à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, début XX<sup>e</sup>, dans sa "*Psychologie des sentiments*", où il comprend la synergie comme similitude d'actions et de volonté qui relève directement de l'élément moteur de la sympathie dans une perspective éthique concernant l'agir juste. La synergie, pour Ribot, est le premier

stade de la sympathie, qui consiste à un accord de tendances motrices et intellectuelles. Ceci nous renvoie à la faculté de juger impliquée dans l'exercice de la synergie.